

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze
Katedra sociologie
Sociologicko-ekonomická studia

Bakalářská práce

Šárka Tolarová

**Profil současného manažera a potenciální možnosti jeho
rozvoje**

**Profile of contemporary managers and opportunities of their
development**

Praha, 2011

vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

Obsah:

Úvod	08
<u>1.) Pojem management</u>	10
<u>2.) Pojem manažer</u>	11
<u>3.) Postavení manažera v organizaci</u>	13
3.1. liniový manažer.....	13
3.2. střední manažer.....	13
3.3. top manažer	13
<u>4.) Činnost manažera v organizaci</u>	14
4.1. manažerské styly řízení	14
4.2. manažerské funkce	16
4.3. manažerské role	17
4.4. manažerské dovednosti	18
4.5. manažerské kompetence	18
<u>5.) Vývojové tendence managementu</u>	20
5.1 Členění managementu	20
5.1.1 - Mechanistický přístup (do 20. let 20. století).....	20
5.1.2 – Škola lidských vztahů (20. a 30. léta 20. století)	21
5.1.3 – Humanistický přístup (40. a 50. léta 20. století)	21
5.1.4 - Moderní názory (60. a 70. léta 20. století)	22
5.1.5 - Postmoderní názory (80. a 90. léta 20 století)	22
<u>6.) Vývoj managementu v poslední době</u>	23
6.1. Převaha nabídky nad poptávkou	23
6.2. Odklon od klasických (materiálních) faktorů prosperity	23
6.3. Důležitost znalostí (intelektuální kapitál)	24
6.4. Nestabilita, turbulence	24
6.5. Ochrana životního prostředí	24
6.6. Nové myšlenky managementu	25

6.7. Vliv globalizace na managementu	26
6.8. Provádění změn v organizační struktuře	26
7.) Profil manažera	28
7.1. Pracovní profil	28
7.1.1. Styl řízení - vedení manažera současnosti	28
7.1.2. Funkce manažera současnosti	29
7.1.3. Role manažera současnosti	30
7.1.4. Dovednosti současného manažera	30
7.1.5. Kompetence manažera současnosti	31
7.1.6. Principy práce manažera současnosti	31
7.1.7. Pracovní efektivita manažera	33
7.2. Osobnostní profil	34
7.2.1. Vlastnosti manažera	34
7.2.2. Self Management – řízení sebe sama	35
Sebepoznání.....	35
Seberozvoj	37
Sebehodnocení	44
7.2.3. Time Management – řízení času	44
Stanovení cílů	45
Strategický plán činností	46
Aplikace Paterova pravidla	46
Časový snímek pracovního dne	47
7.3 Společenský profil	48
7.3.1 Vztah k podřízeným	48
7.3.2. Manažerská etika	50
7.3.3 Společenská odpovědnost CSR	51
Závěr	54
Seznam použité literatury a odborných pramenů.....	57

Úvod

Fungování jakékoliv organizace všude na světě bylo, je a myslím, že i bude, úzce spjato s lidmi, kteří v ní pracují. A to platí, ať už mluvíme o lidech v nejnižších pracovních postech nebo o vrcholovém vedení. V úspěších firmy se totiž promítají veškeré pracovní výkony jednotlivců a samozřejmě mezilidské vztahy a konkrétní osobnosti zaměstnanců.

V této bakalářské práci jsem se proto zaměřila na to, jak souvisí vztah mezi organizací a jejími zaměstnanci (konkrétně lidmi v manažerských pozicích).

Toto téma jsem si vybrala záměrně, protože bych se tomuto okruhu problému chtěla věnovat i do budoucna. Myslím si totiž, že v době neuvěřitelného rozmachu informačních technologií, kde práci lidí nahrazují stroje, počítače nebo roboti, bude do budoucna nejvíce záležet na udržování sociálních vazeb a vztahů - a to jak ve společnosti celkově, tak například i v samotných firmách.

Tato práce je koncipována převážně jako teoretická. Hlavním jejím cílem bylo definovat úlohu současného manažera, vytvořit jeho pracovní, osobnostní a společenský profil a zároveň navrhnout potenciální možnosti jeho rozvoje.

Celá práce je rozdělena do několika částí, které mají za úkol uvést do problematiky managementu a osobnosti manažerů.

První a druhá kapitola popisuje, co vlastně chápeme pod pojmem management a manažer. Je zde uvedeno několik různých definic, které tyto pojmy blíže specifikují.

Třetí kapitola vysvětluje postavení manažera v organizaci. Popisuje princip hierarchického rozdělení funkcí, vymezuje pravomoci a odpovědnosti.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na činnost manažera v organizaci. Definuje manažerské styly řízení, manažerské funkce, manažerské role, manažerské dovednosti a manažerské kompetence.

Pátá kapitola se věnuje vývoji samotného managementu. Slouží jako pomůcka pro lepší pochopení současné situace, ve které se manažer nachází a také vysvětluje a dokládá rozmach a fungování některých nových tendencí v oblasti managementu. Jsou zde popsána jednotlivá vývojová stadia managementu.

Šestá kapitola rozebírá vývoj managementu v poslední době. Uvádí do problematiky toho, s jakými změnami se musí management a hlavně manažeři v dnešní době vyrovnávat. (Např.: převaha nabídky nad poptávkou, nestabilita, turbulence, ochrana životního prostředí, globalizace, atd.)

Poslední, sedmá kapitola, obsahuje teoretický profil manažera střední úrovně, který působí v podnikové organizaci s maximálním počtem zaměstnanců do pětiset. (Toto zúžení jsem vybrala záměrně, protože se domnívám, že takových manažerů se v české společnosti vyskytuje nejvíce.) Jak jsem již řekla profil má tři části:

Pracovní profil, vyjadřuje to, jakým způsobem manažer plní svou profesi (styl řízení, jaké vykonává funkce, jaké plní role, jaké má dovednosti a kompetence, apod.)

Osobnostní profil, charakterizuje to, jaký je manažer jako člověk a jaké má možnosti rozvoje. Také zmiňuji, jak jeho povaha a osobnost ovlivňují jeho pracovní výkon. V této části hovořím o řízení sebe sama (Self-Management) nebo o řízení manažerova času (Time-Managementu).

Společenský profil, vyjadřuje to, jak působí vztah manažera k jeho okolí na jeho výkon profese. Zabývala jsem se otázkou vztahu k podřízeným, manažerskou etikou nebo společenskou odpovědností.

Výše zmíněné části jsem se snažila teoreticky co nejvíce rozebrat a vyvodit z nich důsledky do budoucnosti. Inspiraci a poznatky jsem čerpala jak z české, tak i zahraniční literatury, článků, odborných textů, ale také částečně z běžné praxe.

V samotném závěru práce shrnuji, k jakému výsledku se mi podařilo dojít – jak vidím manažera současnosti.

1.) Pojem management

Slovo management je převzato z původního anglického slova "to manage" = vést, řídit, mít vedoucí funkci, vědět si rady, uspět, dosáhnout cíle nebo spravovat.

Existuje mnoho definic, které vymezují management jako pojem. Pro lepší ilustraci uvádím několik příkladů:

Kociánová (2007) uvádí, že management můžeme chápat jako soubor přístupů, názorů, zkušeností a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) používají k tomu, aby dosáhli stanovených cílů organizace. Zároveň ale říká, že pojem management můžeme chápat i v dalších rovinách. A to sice jako odbornou disciplínu, vědní obor nebo označení pro pracovníky organizace.

K. H. Chung definoval management takto: „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“. Podobný názor vyjádřil i Henry Konontz, a to sice takto: „Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle“. Jak jsem však zmínila, pojem management může také znamenat označení pracovníků organizace, nebo ho můžeme chápat jako název vědní disciplíny. S. P. Robins řekl: „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“. V tomto pojetí je management nauka o metodách a technikách řízení firmy.

Management můžeme tedy klidně chápat jako vědní obor, praxi i určitou formu umění. „Management se zabývá akcí a aplikací a testem jeho účinnosti jsou jeho výsledky. To z něj činí technologii. Management se zároveň zabývá lidmi, jejich hodnotami, jejich růstem a rozvojem – a to z něj dělá obor humanitní. Totéž platí pro jeho vliv na sociální strukturu a na společnost.... Management se dokonce hluboce týká duchovních kategorií – podstaty člověka, dobra a zla. ... Management je proto tím, co se tradičně nazývalo svobodným uměním: „svobodným“ proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrosti a vůdčích schopností, „uměním“ proto, že jde o obor praktický a aplikační.“ (P.F.Drucker, To nejdůležitější z Druckera, str.: 23)

2.) Pojem manažer

Pod pojmem manažer si můžeme představit profesi, kterou vykonává zaměstnanec určité organizace. Manažer je člověk, který odpovídá za plynulý chod organizace, který zajišťuje pomocí řízení jiných lidí.

„Manažeri odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, Management, 2006, str.: 9)

Jedinec, který chce pracovat na pozici manažera musí mít určité spektrum znalostí a dovedností, aby mohl kvalitně zastávat funkci vůdce, organizátora, plánovače a kontrolora. Toto spektrum znalostí a dovedností, se však bude vždy odvíjet od toho, v jakém oboru manažer svou práci vykonává. Co však bude vždy společné je to, že manažera můžeme charakterizovat jako člověka, který vždy dosahuje cílů pomocí rozdělování zdrojů, které má k dispozici (myslím tím například lidský kapitál, finanční prostředky, informace, apod.)

Pokud hovoříme o pojmu manažer musím se zmínit i o pojmu lídr (leader) nebo leadership a jak spolu souvisejí. „Leadership zahrnuje vedení lidí, dosazování „správných“ lidí na „správná“ místa na základě jejich silných stránek či preferencí, rozvoj jejich silných stránek vytváření atmosféry důvěry a zodpovědnosti. Mezi funkce leadershipu patří vytváření vizí a získávání lidí pro naplňování společných vizí. Leadership se překládá jako vůdcovství, leader jako vůdce.“ (Manažerský slovník [online],[cit. 13.ledna 2011]. Dostupný na World Wide Web: <[http:// www.elseaz.cz/slovník/leadership](http://www.elseaz.cz/slovník/leadership))

Lídr je osoba, která má vliv na ostatní. Dokáže přimět lidi, aby jej následovali a ovlivňuje je tak, aby dosahovali stanovených cílů. Vůdci komunikují tak, aby lidi inspirovali a iniciovali. Vůdcovství je kombinace vlastností, chování, dovedností a postojů. Rozdíly mezi manažerem a lídrem popsal Warren Bennis (2003) ve své knize On Becoming a Leader následovně: „Manažer řídí, vůdce inovuje. Manažer se ptá jak a kdy, vůdce se ptá co a proč.

Manažer se zabývá systémy, vůdce se zabývá lidmi. Manažer dělá věci správně, vůdce dělá správné věci. Manažer spravuje, vůdce rozvíjí. Manažeři se dívají na dolní hranici, vůdci se dívají na horizont. Manažeři mají krátkodobou perspektivu, vůdci dlouhodobou. Manažeři napodobují, vůdci jsou sami sebou. Manažeři kopírují, vůdci vytváří nové styly.“ Podle mě může být vůdce dobrým manažerem, ale ne všichni manažeři jsou schopnými vůdci.

P.F.Drucker to potvrzuje slovy: „Očekávat, že každý manažer bude vůdčí osobností, by bylo pošetilé. Ve vyspělé společnosti jsou tisíce, ne-li milióny manažerů – a vůdčí schopnosti jsou vždy vzácnou výjimkou a omezují se na velice omezený okruh jednotlivců.“ (P.F.Drucker, To nejdůležitější z Druckera, str.: 64)

Manažeři jsou rozhodující činitelé v řízení firem, proto se také v dnešní době věnuje jejich výchově a výběru nejvíce úsilí. Na tom jak kvalitně budou manažeři pracovat závisí hospodářská situace celé organizace. Úspěšnost manažerů se neposuzuje jen podle výsledků kterých dosáhli, ale také podle toho jak svou práci odvádějí. (Např.: Jaká je jejich organizace práce, komunikace s pracovníky, kreativita a přístup k inovacím, jaké je jejich řízení času, delegování úkolů nebo celkové pracovní nasazení). Jedná se však o subjektivně hodnotitelná kritéria.

3.) Postavení manažera v organizaci:

Manažera v organizaci můžeme zasadit do hierarchického schématu: vlastník – manažer – zaměstnanec. Vlastník firmy může být zároveň i její majitel. Také by se dalo říct, že je manažer zaměstnanec firmy. Manažer je ale velmi specifický zaměstnanec (a to díky velikosti platu, velikosti pravomocí a odpovědností) Podle míry pravomocí a odpovědností za fungování firmy můžeme manažery rozdělit do tří hlavních skupin:

3.1. Liniový manažer

Liniový manažer pracuje na nižším stupni v hierarchii organizace. Nejčastěji se například jedná o vedoucího oddělení, mistra daného úseku, apod.. Má odpovědnost za správu a řízení činností, které vedou k přímé produkci výrobků nebo služeb. Mezi jeho hlavní činnosti patří vedení svých přímých podřízených při každodenních úkonech. Specifické pro něj je krátkodobé plánování. Tato manažerská úroveň se také proto nazývá operativní management.

3.2. Střední manažer

Střední manažer má za úkol řídit práci liniových manažerů v organizaci. Má například pozici vedoucího provozu, vedoucí útvaru, apod. Strategické cíle celé firmy plní tím, že splňuje dílčí úlohy prostřednictvím určování pravomocí a odpovědností liniových manažerů a dohlíží na jejich plnění. Z hlediska plánování se zabývá střednědobým časovým úsekem. Proto také bývá tato manažerská úroveň nazývána jako taktický management.

3.3 Vrcholový manažer

Vrcholový manažer je nejvyšším stupněm manažerské pozice. Je nejdůležitější složkou organizace. Jedná se o generální ředitele, ředitele divizí, apod., kteří přebírají odpovědnost za řízení firmy za její vlastníky. Náplní práce je vedení lidí (středních manažerů), organizování, formulace a uskutečňování dlouhodobé strategie firmy. Proto se tato manažerská úroveň někdy nazývá jako strategický management.

4.) Činnost manažera v organizaci

Z předchozí kapitoly tedy vyplývá, že jsou manažeři důležitou součástí každé organizace a podílí se, více či méně, na jejím řízení. „Řízení je proces, který má přinést určité výsledky za pomoci co nejlepšího využití lidských, materiálních a finančních zdrojů, které má organizace a manažer k dispozici.“(M.Armstrong, Jak být ještě lepším manažerem, str.: 18)

4.1. Styly řízení

Každý jedinec má svůj vlastní osobitý styl jak tuto hlavní činnost provádí. Styl manažerského řízení lze chápat jako celkový přístup manažera k naplňování jeho úloh, který se projevuje zvláště v rozhodování, předávání příkazů, komunikování s podřízenými apod. Dle těchto aspektů rozdělil Kurt Lewin manažerské styly řízení následujícím způsobem:

Autoritativní styl

Základem autoritativního stylu řízení je disciplína a poslušání na slovo. Jde v podstatě o vedení lidí příkazy a zákazy. Manažer silou své osobnosti rozhoduje o všem sám. Manažer (autokrat) nebere v potaz návrhy a náměty podřízených. Do procesu rozhodování se zaměstnanci nemohou zapojit. Manažer ani nemá zájem budovat důvěru a spolupráci. Manažer velice detailně kontroluje zda jsou jeho příkazy splněny.

Tento styl je strohý a velice formální. Nejefektivnější je v krizových situacích. Uplatňuje se v armádě, ve firmách, ve kterých zaměstnanci přesně vyžadují co mají udělat, nebo je důležitá kontrola splněných úkolů, nebo je-li důležitá pracovní kázeň nebo dodržování předpisů.

Mezi důsledky autoritativního stylu řízení patří potlačení pocitu odpovědnosti za výsledky, kvantita je upřednostňována na úkor kvality, ve firmě panuje nespokojenost, zaměstnanci jsou málo motivováni k tvořivosti a vedoucího pracovníka se „bojí“. Zda tento styl řízení bude efektivní, závisí na schopnostech manažera.

V dnešní době se však tento styl příliš často nepoužívá. Vznikl však podsystém tohoto řízení – benevolentně-autoritativní styl, ve kterém má manažer zájem na spolupráci a toleruje názory svých podřízených.

Liberální styl

Liberální styl je opak autoritativního stylu řízení. Manažer deleguje rozhodovací pravomoci na své podřízené, nechává jim volnost. Podřízení si mohou rozvrhnout plán realizace cílů. Manažer jim předává a zprostředkovává důležité informace a pomáhá překonávat problémy, které jsou nad jejich operační možnosti. Manažer nepoužívá přímé řídící příkazy. Tento styl řízení se vyznačuje vysokou fluktuací pracovníků, protože kolektiv bývá pod tímto stylem řízení málo výkonný. Pracovníci také často soupeří o moc.

Liberální styl řízení je vhodné použít v případě, že jsou spolupracovníci vysoce motivováni a silně orientováni na výsledek své práce. Jedná se například o tým špičkových specialistů, tým tvůrčích pracovníků nebo vědců. Manažer totiž nestanovuje normy a předpisy chování. Obecně lze říct, že při takovémto stylu řízení každý přirozeně dopředu ví, co má dělat a kde je jeho místo.

Demokratický styl

Demokratický styl řízení se považuje za nejvhodnější ze všech tří stylů řízení. Je optimálně centralizovaný a založený na respektu a vzájemné úctě manažera a pracovníků. Manažer projevuje zájem o spolupracovníky, bere na vědomí jejich připomínky a návrhy, dává jim méně úkolů, podporuje jejich iniciativu. Další kroky konzultuje spolu se zaměstnanci. Rozhodnutí však činní sám.

Výkon takto řízených pracovníků je průměrný, přesto však z dlouhodobého hlediska kvalitní a vyrovnaný. Při demokratickém stylu řízení mají spolupracovníci pocit zodpovědnosti za výsledky, jejichž kvalita bývá vysoká, jsou středně produktivní, kreativní, a pracovní klima bývá příjemné.

Tento styl řízení se aplikuje v případech, kdy mají podřízení snahu a zájem zlepšit svojí práci, nebo např. při projektování, u marketingových činností, plánování, apod.

Při analýze toho, co má manažer na práci však také rozlišujeme jaké funkce a role manažer v organizaci plní.

4.2. Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou hlavní součástí činnosti manažera. Jsou to specifické činnosti, které musí manažer vykonávat, bez ohledu na to, jaké je jeho profesní zaměření.

Začátkem 20. století definoval Henri Fayol pět manažerských funkcí. A to sice: plánování, organizování, přijímání zaměstnanců, nařizování a kontrolu.

H. Koontzovo a H. Weihrichovo pojetí zase rozděluje manažerské funkce do následujících dvou skupin.

- První jsou *funkce sekvenční*:
 - Plánování (předchází každé realizaci všech manažerských funkcí, protože zahrnuje stanovení cílů).
 - Organizování (slouží k dosahování efektivní spolupráce mezi pracovníky při dosahování stanovených cílů).
 - Personalistika (výběr a rozmisťování pracovníků). Vedení lidí (je proces ovlivňování lidí, aby úspěšně plnili cíle organizace).
 - Kontrola (zpětná vazba k vykonané práci z hlediska stanovených cílů)
- Druhé jsou *funkce paralelní*:
 - Analyzování problémů (cílem je pochopení jejich příčin).
 - Rozhodování (proces ve kterém se určí nejlepší varianta)
 - Implementace (realizace vybraného řešení.)

Koncept manažerských funkcí je nejvíce kritizován Henry Mintzbergem, který přišel v roce 1973 ve své knize „The Nature of Managerial Work“ s konceptem *manažerských rolí*.

4.3. Manažerské role

Manažer plní v organizaci několik rolí. Ze sociologického hlediska lze říct, že je role manažera postoj, jak daná osoba působí na lidi ve svém okolí. Manažerské role lze vztahovat k postoji k podřízeným, nadřízeným, ke spolupracovníkům, majitelům a zákazníkům. Základní rolí manažera je splnit daný úkol, držet organizaci jako celek a zajistit spolupráci všech potřebných lidí na daném úkolu. To vše podle svých nejlepších schopností a možností.

Podle Henryho Mintzberga se dají činnosti vedoucích pracovníků rozdělit do tří skupin rolí. A to sice takto:

- *Rozhodovací role* manažera se projevují při zajišťování činnosti podniku k dosažení cílů organizace. Skupina rozhodovacích rolí se dělí na podnikatelskou roli, ve které manažer např. hledá nové možnosti uplatnění. Dále na roli organizátora, který reaguje na nastalé změny. Dále roli alokátora zdrojů ve firmě, který se zabývá otázkou rozmístění zaměstnanců, rozšířením výroby, apod.. A v neposlední řadě roli vyjednavče, který řeší krizové situace a problémy spojené s chodem firmy.
- Další je *informační role* manažera. V této roli manažer neustále sleduje dění uvnitř i vně podniku. Získává informace, které analyzuje a šíří dál dle potřeby (tzn. nadřízeným, podřízeným, kolegům). Také vystupuje jako externí mluvčí firmy. Poskytuje určité informace o organizaci například dodavatelům, zákazníkům. Jedná se o tyto dílčí role: mluvčí organizace, šířitel podnětů, monitorující příjemce informací.
- Dalším souborem jsou *interpersonální role* manažera, vyplívající přímo z formálního postavení. Manažer vykonává každodenní povinnosti a zároveň tím usměrňuje své podřízené, na které má vliv jeho chování a vystupování při řízení organizace. Manažer je vůdcem uvnitř organizace. Jedná s lidmi uvnitř a koordinuje jejich rozvoj. Také jedná s lidmi vně organizace, propaguje služby a výrobky svým stylem. V tomto případě jde o tyto role: představitele organizace, vůdce/lídra, spojovacího článku.

4.4. Manažerské dovednosti

Pojem „mít dovednost“ znamená, že má člověk vědomosti a zkušenosti potřebné pro vykonávání určité činnosti. S konceptem manažerských dovedností přišel v roce 1974 v článku „Skills of an Effective Administrator“ Robert I. Katz. Jeho koncept obsahoval tři základní okruhy manažerských dovedností a také určení, pro kterou úroveň firemní hierarchie jsou typické.

- Prvním okruhem jsou *technické dovednosti*. Jsou důležitou součástí zejména nižší úrovně managementu. Technické dovednosti představují schopnost používání znalostí v oblasti metod a procesů. Daly by se vyjádřit jako práce s nástroji a specifickými technikami nebo specializovanými pracovníky.
- Druhým okruhem jsou *lidské dovednosti*. Tyto dovednosti jsou potřebné na všech úrovních managementu. V těchto dovednostech je zahrnuta schopnost komunikace, schopnost pracovat s lidmi, schopnost pochopit je a vytvářet pracovní prostředí, kde se lidé cítí motivováni a v bezpečí.
- Třetím okruhem jsou *dovednosti koncepční*, které mají zásadní význam pro top management. Koncepční dovednosti představují schopnost vidět podnik jako celek, porozumět tomu, jak na sebe jednotlivé prvky firmy navazují a hlavně předvídat jaké změny mohou nastat.

4.5. Manažerské kompetence

Pojem kompetence v manažerském slova smyslu chápeme jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat správně a hlavně být v příslušné oblasti kvalifikovaný, tzn. mít příslušné vědomosti a dovednosti.

Zhruba v 70. letech publikovali McBer a McClelland první koncept manažerských kompetencí. „Které kompetence odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných? Identifikovali pět základních kompetencí, považovaných pro úspěšný výkon manažerské práce za důležité: speciální vědomosti, intelektuální zralost, podnikatelskou zralost,

mezilidskou zralost, pracovní zralost.“ (M.Kubeš, D.Spillerová, R.Kurnický, Manažerské kompetence – způsobilosti výjimečných manažerů, str. 20)

Kompetence se vždy projevuje v určité podobě chování. Říká nám, jakým způsobem se bude člověk chovat v určité situaci. Existuje pět složek osobnosti, které vstupují do kompetence. Jedná se o motivy (vnitřní pohnutky člověka), rysy (vrozenou charakteristiku člověka), vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti. Manažerské kompetence nejsou pouze schopnosti a způsobilost vedoucího pracovníka, ale také i něco, co vyplývá ze samotného charakteru osobnosti – např. ochota plnit pracovní úkoly. Obecně rozlišujeme následující tři typy manažerských kompetencí:

- První jsou *kompetence sociální* do kterých patří způsobilost komunikovat s lidmi, vést je a rozvíjet jejich dovednosti.
- Druhý typem jsou *kompetence technické*, které představují způsobilost k dosahování pracovního výkonu.
- Třetí typ jsou *kompetence rozlišovací*, které mají schopnost rozlišit výkonné pracovníky od těch méně výkonných. Používají se při hodnocení, přijímání nebo rozmisťování pracovníků.

Aby manažer mohl určit míru kompetencí, které potřebuje zvládnout, musí organizace předem nadefinovat tzv. kompetenční model pracovního místa. V tomto modelu je pak přesně definováno, jaké kompetence jsou spojeny s výkonem určité pracovní pozice. V praxi to vypadá asi takto: „V rámci analýzy se sestaví seznam činností spojených s výkonem dané pozice a vyberou se ty nejčastější a nejdůležitější. K jednotlivým vybraným činnostem se pak přiřadí potřebné kompetence a určí se jejich požadovaná úroveň (např. pomocí stupnice 1 až 5, slovně nebo popisem). Manažer pak může posoudit svou stávající úroveň v jednotlivých kompetencích a srovnat ji s úrovní požadovanou. Tam, kde je jeho úroveň nižší než požadovaná, by měl usilovat o zlepšení.“ (Šuleř, 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, str.: 20)

5.) Vývoj managementu

Počátky managementu můžeme hledat již v dobách kdy vznikaly nejrůznější malé „organizace“. Už u primitivních společností můžeme pozorovat respektování vztahu podřízených a nadřízených, dělbu práce, pravidla, normy a jejich dodržování. Avšak o systematictější vývoji managementu můžeme hovořit teprve koncem 19. století. Management prošel ve své historii vývojem, který ani doposud zdaleka neskončil.

5.1 Členění managementu

Periodizovat management je velice komplikované. Starší myšlenkové proudy se prolínají do nových období a prvky různých přístupů se vzájemně kombinují. Pokusím se nastínit myšlenkové etapy, jak je uvedl František Bělohlávek a spol. v díle Management (2008).

5.1.1 - Mechanistický přístup (do 20. let 20. století)

V této době byl naprostým ideálem bezvadně fungující systém, ve kterém jsou dokonale vymezeny role, pravomoce a odpovědnosti. Člověk vykonával rutinní práci a v rámci organizace vystupoval jako součást velkého stroje.

Teorie byrokracie: *Max Weber* (německý sociolog) je autorem klasické teorie byrokracie. Zabýval se byrokracií jakožto nejracionálnějším způsobem, jak řídit velké organizace. Mezi jeho zásady správného řízení firmy patří dělba práce, přesná definice práv a povinností pracovníka, přesně určená pravidla a postupy pro jednotlivé činnosti. Dále podle něj musí být řízení spravedlivé a neosobní. Odměňovat a povyšovat by měli manažeři na základě schopností a kvalifikace pracovníků. V organizaci musí být dodržován princip hierarchie a v neposlední řadě by měla být také všechna rozhodnutí písemná a archivovaná.

Klasické řízení: mezi hlavními představiteli najdeme například *Henryho Fayola* (který patří mezi nejstarší zastánce teoretické analýzy manažerských činností. Všechny procesy v podniku se podle něj dají rozdělit do následujících skupin na: technické, obchodní, finanční, ochranné a účetní procesy. Jako první definoval, že se management skládá z pěti

činností správy podniku a to sice z plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontroly. Věřil, že způsoby jak vylepšit fungování firmy jsou v podstatě nevyčerpatelné) nebo *Lyndalla Urwicka* (který vidí jako základní tyto manažerské funkce: plánování, organizování, rozmisťování, řízení, koordinování, vykazování a rozpočtování.)

Vědecké řízení: Zaměstnanci firmy jsou motivováni pomocí úkolové mzdy.

Rozvíjí se špičkové pracovní metody. Důraz je kladen na kontrolu pracovních postupů a rozvoj technologií. Stále častěji se používají při práci stroje. Hlavním představitelem vědeckého řízení je *Frederick Winslow Taylor*. Je považován za zakladatele vědeckého řízení. Navrhoval při řízení nahradit empirii vědou. Pracovníci by měli být vybíráni podle jejich skutečných schopností a zaměstnavatel by poté měl zajistit jejich výcvik a vhodně je motivovat k práci a hlavně k spolupráci s kolegy na pracovišti. Úkolem manažerů je podle něj přiřazovat velký, ale přesně vyměřený úkol, jehož splnění v daném prostředí za daných podmínek by bylo normalizováno a standardizováno. Splnění úkolu by měl manažer vysoce odměnit a nesplnění trestat. Dále by měl odstraňovat veškeré překážky, které by snižovali výkonnost pracovníků.

5.1.2 – Škola lidských vztahů (20. a 30. léta 20. století)

Elton Mayo je považován za zakladatele Školy lidských vztahů. Tvrdil, že pracoviště je sice místem vydělávání peněz, ale také místem, kde dochází ke společenskému styku, a že pracovní atmosféra je ovlivňována jednotlivým chováním a postoji zaměstnanců. Podle něj má rozhodující vliv na produktivitu: spokojenost s prací a důvěra uvnitř organizace.

5.1.3 – Humanistický přístup (40. a 50. léta 20. století)

Pozornost se v této době přesouvá na člověka a možnosti jeho rozvoje. Oproti sociální motivaci, kterou prosazoval *Elton Mayo* se do popředí posouvá jako pracovní stimul uspokojení osobního rozvoje jednotlivce.

Abraham Maslow se pokoušel vysvětlit motivaci lidí k práci. „Člověka chápal jako psychologický organismus usilující o uspokojení svých životních potřeb, které mají různou významovou váhu a aktualizují se za určitých podmínek. Maslowova teorie měla značný

ohlas v teorii i v praxi managementu, umožňovala vysvětlení diferencovaných motivačních pohnutek různých sociálních skupin pracovníků s rozdílnou kvalifikační úrovní i stupněm jejich sociálně ekonomického zajištění.“ (Renata Kociánová, Personální řízení, str.: 134)

5.1.4 - Moderní názory (60. a 70. léta 20. století)

V této době je patrná snaha o nalezení univerzálního principu, který pomůže objasnit veškeré činnosti v organizaci i mimo ni. V rámci tohoto úsilí můžeme objevit nespočet přístupů. Např.: Teorie kontingence Thomase Burnse a G.M.Stalkera, která zpochybňovala předpoklad, že existuje pouze jeden správný a efektivní způsob řízení. Nebo Obecná teorie systému Ludwiga von Bertalanffyho, které umožnila předem modelovat zrovna zaváděné změny a zvažovat tak jejich důsledky. Nebo také Teorie „Z“ Williama Ouchiho, který srovnával americké organizace s japonskými a snažil se adaptovat japonské prvky managementu na západní země. „... nakonec se snažil spojit hlavní výhody americké organizační kultury (individuální odpovědnost) a kultury japonské (kolektivní rozhodování) a vytvořil nový přístup – teorii Z“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, Management, 2006, str. 30)

5.1.5 - Postmoderní názory (80. a 90. léta 20. století)

Učící se organizace: zdůrazňuje pružné reagování na změny, týmovou práci, ale nejvíce asi nepřetržité poznávání a učení jednice i organizace. Peter Senge (autor této koncepce) formuloval následující nástroje, které vytváří učící se organizaci: Systémové myšlení (komplexní přístup k situacím), osobní mistrovství (zvládnutí odborných dovedností, ale i rozvoj osobnosti), změna myšlenkových modelů (zbavení se předsudků, které brzdí rozvoj firmy), sdílení vizí (jasná představa o budoucnosti organizace sdílená všemi zaměstnanci) a týmové učení (pracovníci se naučí myslet společně a předávat si své poznatky). „Změny, kterých je díky těmto nástrojům docíleno, umožňují organizacím přežít v nejistém a nepředvídatelném prostředí postmoderního světa“ (František Bělohlávek a spol., Management, str.: 48).

6.) Vývoj managementu v poslední době

Svět kolem nás se neustále mění. V posledních letech se změnil dost podstatně. Mnoho manažerů a podnikatelů si na tyto změny nestihlo dostatečně zvyknout a zareagovat. Nebo si je neuvědomují vůbec a neví tak o jaké příležitosti přicházejí, či jaké důsledky jim hrozí. Otázkou tedy je, jaké změny nastaly a jakým způsobem se jim firmy mají přizpůsobit.

Tuto problematiku považuji za podstatnou a pokusím se jí více rozebrat, tyto změny jsou totiž tak univerzální, že se dotýkají prakticky všech oborů podnikání, ve všech regionech světa. Jaromír Veber & kol. (2009) uvádějí, že vývoj managementu ovlivňují následující změny:

6.1. Převaha nabídky nad poptávkou

To, že v současné době na trhu převažuje nabídka nad poptávkou znamená pro organizace konce éry, kdy určují jaký produkt se bude vyrábět, za jakou cenu, jaké jakosti a jak rychle se bude dostávat na trh. Problémem se tedy nestává zboží vyrobit, ale spíše ho úspěšně prodat. Firmy se snaží na tuto změnu reagovat důmyslnými marketingovými tahy, nebo získáním nějaké specifické konkurenční výhody. Kvůli převisu nabídky nad poptávkou vzniká přebytek zboží, to v důsledku nutí výrobce k snižování velkovýroby a tedy k zvyšování jejich nákladů. Pro manažery to obecně znamená, že musí změnit své strategie. Podstatné není prodávat ve velkém, ale ve správný čas a na správné místo. Hromadná velkovýroba pro masu lidí, je nahrazena různorodou produkcí pro konkrétní spotřebitele – zákazníky. Organizace tedy musí změnit celou svou prodejní strategii a celkový přístup k zákazníkům. Pro udržení nízké ceny produktů musí najít jiné řešení, např. využít výhody zeštíhlování, outsourcingu nebo reengineeringu.

6.2. Odklon od materiálních faktorů prosperity

Změna mentality spojená s pokrokem a vývojem společnosti a organizací způsobila, že klesá význam původních faktorů podnikání (půda, kapitál, hmotné statky). To například způsobuje problémy v odvětvích jako je zemědělství. Důraz je totiž spíše kladený

na obory s vysokou přidanou hodnotou (farmaceutický průmysl, biochemie, high technologies). Do popředí cenných faktorů podnikání se například také dostávají znalosti nebo schopnosti inovovat.

6.3. Důležitost znalostí (intelektuální kapitál)

Jak jsem již naznačila, hmotné statky jako jsou například půda, budovy a stroje, postupně ztrácí na svém významu. Čím dál, tím víc je cennější tzv. intelektuální kapitál, který tvoří vědomosti a znalosti jednotlivých zaměstnanců. Znalosti samy o sobě nejsou důležité, pokud se nevyužívají užitečně. Proto musí organizace motivovat své zaměstnance k uplatňování nových poznatků a získávání nových informací a znalostí. Svě vzdělání musí neustále doplňovat o nové zkušenosti. Tvořivost, inovace, vynalézavost a pružnost musí být prioritou každé organizace. „Důležité pro management i řadové zaměstnance je nejen učit se, ale i zapomínat, tzn. překonávat zastaralé postupy, návyky, chování, jednání.“ (J.Veber & kol, Management, str.: 323)

6.4. Nestabilita, turbulence

Turbulentní prostředí můžeme chápat jako stav nejistoty, špatné plynulosti a nestability vývoje, pro které jsou typické nepředvídatelné změny. Manažeři proto musí zvolit takové přístupy, které obsahují pružné rozhodování a předvídaní vedoucí k aktivnímu jednání. Management prostě musí jednat daleko rychleji než dříve. Taková organizace, která dokáže rychleji reagovat a přizpůsobit se „turbulenčním“ změnám získává nespornou konkurenční výhodu na trhu.

6.5. Ochrana životního prostředí

Současným celosvětovým problémem se také stává negativní vliv společnosti na životní prostředí. (Životní prostředí narušuje například „globální oteplování“ způsobené skleníkovými efekty nebo to, že není věnována dostatečná pozornost možnosti vyčerpání neobnovitelných přírodních zdrojů.). Důsledky ničení životního prostředí nemají národní

hranice (emise, ozónové vrstvy, znečištění vod), proto se téma ochrany životního prostředí stále více stává mezinárodní záležitostí. „Expanzivní hospodářský vývoj v uplynulém století bezpochyby vedl k značnému rozvoji lidské společnosti, na druhé straně však i k značným ekologickým škodám, které mohou ohrozit samu existenci lidské společnosti“ (J. Veber & kol, Management, str.: 325).

6.6. „Nové“ myšlenky managementu

Zrovna tak jako v minulých dobách, tak i nyní můžeme jmenovat osobnosti, které měli vliv na vývoj a posun managementu do současnosti do 21.století. Britský deník „The Financial Times“ označil roku 2001 například Jacka Welcheho, Billa Gatese a Petera Druckera za guru managementu.

Peter F. Drucker je považován za prvního, kdo vymezil místo a funkci managementu v moderní společnosti. Také upozornil na to, že bude potřeba od základu transformovat pracovní činnosti i způsoby jejich organizování. Podle něj přestává být kapitál hlavním ekonomickým zdrojem, začínají ho nahrazovat dobře aplikované znalosti. Průmyslový dělník je nahrazován pracovníkem disponujícím znalostmi. „Pracovníci disponující znalostmi tvoří ve Spojených státech třetinu nebo ještě větší část všech pracovních sil, to znamená část stejně velkou, jakou kdy s výjimkou války tvořili průmysloví dělníci.“ (P.F.Drucker, To nejdůležitější z Druckera, str.: 257) Drucker (2002) dále považuje za hlavní činnosti manažera stanovení cílů a způsobu jejich dosažení, organizování, motivaci a komunikaci a měření - vyhodnocování dosažených výsledků. Jako nejdůležitější v budoucnu vidí to, že každá společnost bude muset být globálně konkurenceschopná, stále se bude orientovat na zákazníka a bude znalostní společností, která zaměstnává pracovníky se specializovanými znalostmi.

6.7. Vliv globalizace na management

Globalizace je typický rys dnešní doby, který můžeme pozorovat skoro ve všech oblastech společenského života (kultuře, politice, obchodu, sportu, ...) „Globalizace je proces integrace společnosti na celosvětové úrovni, která nově zastřešuje nynější národní, regionální a místní systémy. Hnacím motorem současné integrace je globalizace ekonomických aktivit ,která propojuje výrobu a trhy různých zemí, a to prostřednictvím obchodu se zbožím a službami, pohybu kapitálu a informací a vzájemně provázané sítě vlastnictví a řízení nadnárodních společností.“ (J. Veber & kol., Management, str.: 328).

Globalizace je tedy realitou, kterou nemohou manažeři firem ignorovat. Podle Jaromíra Vebera & kol (2009) mají firmy dvě možnosti jak se chovat v globalizovaném světě:

- Mohou se aktivně zapojit se do globalizačního dění (globalizaci tedy nebudou brát jako hrozbu, ale budou jí vidět jako příležitost. Firma bude usilovat o nadnárodní uplatnění)
- Mohou pouze na globalizaci reagovat a přizpůsobovat se jejím důsledkům (toto chování je typické pro firmy, které například z důvodů nedostatku finančních prostředků, nemají zájem o nadnárodní rozšíření).

Důvodů pro vstup do globálních podnikatelských aktivit je několik (např.: nižší daně, nižší mzdové náklady, nižší výrobní náklady, vyrovnanější odbyt, snížení nákladů na logistiku – dodavatelé jsou blíže)

6.8. Provádění změn v organizační struktuře

Podstatou organizační struktury je rozdělení práce mezi její členy a koordinace jejich aktivit tak, aby se dosáhlo organizačních cílů. Organizační struktura umožňuje efektivní činnost organizace, efektivní využívání zdrojů, sledování aktivit organizace, rozdělování odpovědnosti, koordinaci činností uvnitř organizace, reagování na změny a v neposlední řadě sociální uspokojení jedinců, kteří v organizaci pracují.

Organizační strukturu můžeme podle jejího tvaru chápat ve dvojím pojetí. A to sice jako štíhlou a širokou organizační strukturu).

Štíhlá organizační struktura představuje mnoho úrovní mezi vrcholovým vedením a řadovými zaměstnanci. Je typická pro armádu, nebo pro výrobní organizaci.

Široká organizační struktura naopak představuje malý počet úrovní mezi top managementem a řadovými pracovníky. Širokou organizační strukturu má například univerzitní fakulta.

Typy organizačních struktur také můžeme rozlišovat na funkcionální, divizionální a maticové. (František Bělohlávek & kol., 2001)

- Funkcionální struktura je základní organizační formou, která je založená na základě rozdělení úloh mezi oddělné oblasti, ve kterých se sdružují pracovníci podle podobnosti úkolů a které jsou řízeny liniovými manažery. Velice významná je zde specializace a dělba práce.
- Divizionální struktura vzniká, když se rozdělí firma na samostatné divize, podle účelu svého zaměření, apod. Používá se u velkých organizací, které zabírají více oblastí nebo působí ve více regionech. Typické je po ní decentralizované řízení a tím pádem vytváření nižších, plně autonomních jednotek.
- Maticová struktura propojuje jak prvky funkcionální struktury s prvky divizionální struktury. U této struktury má zaměstnanec dva nadřízené (jak manažera, tak i generálního ředitele). Zatímco u nich má zaměstnanec vždy pouze jednoho nadřízeného, u této struktury mají dva. Dvojitá autorita má výhody (větší motivace pracovníků) tak i nevýhody (rozpory mezi vedoucími, nebo mocenský boj).

Ve většině dnešních firem bývá funkcionální struktura s klasickou hierarchickou dělbou práce a pravomocí. To má spoustu výhod, pokud se ale jedná o větší organizaci lépe se osvědčuje divizionální struktura (např. kvůli pružnému reagování změny na trhu).

I když by, dle F.Bělohlávka (2001), měla být přirozeně organizační struktura firmy co nejstabilnější, nedá se vždy vyhnout jejím úpravám si zásadním změnám. Stále se zvyšující tempo technologických a inovačních změn, růst objevů v managementu a rušení politických a ekonomických hranic mezi státy vede manažery ke snaze o vytvoření, co možná nejflexibilnější organizační struktury. (Např. projektová organizační struktura)

7.) Profil manažera současnosti

Tato kapitola se zaměřuje na sestavení teoretického profilu manažera současnosti, který si kladl za cíl jej co nejpodrobněji charakterizovat.

Podle I. Šajdlerové a M. Konečného (2007) se dá profil manažera vymezit následujícími znaky: tvůrčí myšlení a intelektuální schopnosti, speciální organizační a řídicí schopnosti a dovednosti, tvůrčí motivace, inovátorské postoje, odolnost vůči psychické zátěži, dobrá duševní a tělesná kondice, pozitivní myšlení, komunikační a výrazové dovednosti, schopnosti sociální interakce, metodická připravenost pro řízení, úroveň řídicího stylu, morální vlastnosti, osobní image, rozhodnost, jistota.

Z těchto poznatků jsem tedy částečně vycházela. Profil manažera současnosti jsem se však rozhodla, pro lepší orientaci, rozdělit do tří částí. A to sice na profil pracovní, osobnostní a společenský.

Upozorňuji, že jej však nelze chápat univerzálně, jako platný pro každého manažera. Konkrétní profily jednotlivých manažerů se mohou i výrazně lišit, protože budou ovlivňovány nejrozličnějšími faktory (například: úroveň na které manažer působí, konkrétní předmět podnikání, rozsah a charakter jeho práce; velikost organizace; atd.). Při vytváření následujícího profilu jsem proto zúžila možnosti a zaměřila jsem se obecně na manažery střední úrovně, kteří působí v podnikové organizaci s maximálním počtem zaměstnanců do pětiset.

7.1. Pracovní profil

Pojmem „pracovní profil“ jsem se rozhodla označovat to, jakým způsobem manažer plní svou profesi. (Jaký je jeho styl řízení, jaké plní funkce, jaké zastává role, jaké jsou jeho dovednosti a kompetence a co patří mezi základní principy jeho práce)

7.1.1. Styl řízení - vedení manažera současnosti

Z teorie víme, že styly řízení se dělí například na autoritativní, liberální a demokratický styl. Bohužel, obecně nelze říct, který z uvedených stylů řízení je tím

nejlepším. Každý z nich má své pro a proti. Neexistuje jediná správná metoda řízení. Styl řízení závisí na lidech – podřízených manažera. P.F.Drucker prohlásil: „Různé lidi je třeba řídit různými metodami.“ (P.F.Drucker, To nejdůležitější z Druckra, str.: 73)

Drucker (2002) dále zmiňuje, že je nutné podřízené řídit tak, jako kdyby byli dobrovolníci, i když jsou za svou práci placeni. Jsou totiž vybaveni kapitálem znalostí, který umožňuje to, že mohou kdykoliv odejít jinam. „Motivačním faktorem, zejména faktorem motivujícím pracovníky disponující znalostmi, je tentýž faktor, který motivuje dobrovolníky. Jak víme, dobrovolníci musí ze své práce čerpat větší uspokojení než placení zaměstnanci právě proto, že za ni nedostávají zapláceno. Ze všeho nejvíce potřebují výzvy svým schopnostem. Potřebují znát poslání organizace a věřit v ně. Potřebují nepřetržité vzdělávání. Potřebují vidět výsledky.“ (P.F.Drucker, To nejdůležitější z Druckra, str.: 75) Jak jsem již zmínila, z toho jasně plyne, že je nutné řídit různé lidi různými způsoby v různou dobu. Manažer se musí při řízení zaměřit na rozvoj produktivity a efektivitu svých podřízených.

Podle Vebera (2009) by zase měl manažer při řízení podporovat jednotlivé osobnostní charakteristiky svých podřízených, stimulovat je neustále k inovačním nápadům. Měl by být otevřený všem myšlenkovým postupům a schopný akceptovat všechny originální myšlenky, pokusit se je spolu s podřízenými co nejlépe zformulovat a prověřit, nebo jim podat konstruktivní kritiku. Určitě by se podle mě měl vyvarovat naprostého autoritářského nátlaku, ale zároveň by měl pečovat o svůj přirozený respekt od ostatních. V prostředí organizace by měla vládnout pozitivní atmosféra, důvěra mezi pracovníky i vedením, firma by měla pečovat o své tradice a o image organizace celkově.

7.1.2. Funkce manažera současnosti

Veber (2009) v podstatě potvrdil, že Fayolův koncept pěti hlavních funkcí managementu z roku 1917, který obsahoval: předvídání a plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování, bude stále platný i v současnosti.

Otázkou zůstává na co se musí manažer zaměřit více než kdy dříve. Bude to oblast předvídání. V dnešní době, kdy změna střídá změnu bude nejdůležitější správně odhadnout blízkou budoucnost a navrhnout strategický plán opatření. Přikazování nebo delegování úkolů

bude stále důležitou činností jak udržet personál v pohybu. Koordinování také bude stále sloužit jako funkce uvádění všech činností do souladu. Pořád také budou ve firmě platit jistá pravidla a příkazy, proto i kontrolování bude důležitou funkcí jak dohlížet na to, zda je vše ve shodě.

7.1.3. Role manažera současnosti

Další součástí profilu manažera je to, jaké role musí v organizaci zastávat. Pokud budu vycházet k Mintzbergova modelu manažerských skupin rolí (rozhodovací, informační a interpersonální) docházím dle poznatků Vebera (2009) k závěru, že i tento model se příliš nezmění. To v čem změna nastane bude, že manažer současnosti bude muset být více flexibilní a schopný se efektivně a vhodně vžívat do aktuálně potřebných rolí. Rozhodovací role (podnikatel, organizátor, alokátor zdrojů, vyjednaváč) budou opět více podřízeny změnám a výkyvům v tržním prostředí. Informační role (mluvčí organizace, šířitel podnětů, monitorující příjemce informací) budou pod neustálým tlakem informací, které budou ovlivněny, jednak zvyšující se rychlostí jejich předávání a také objemem ve kterém budou k dispozici. Proto bude stále více a více důležité je správně přefiltrovat a rozhodnout, které jsou podstatné a které nikoliv. Také interpersonální role (představitel organizace, vůdce/lídr, spojovací článek) bude třeba co nejvíce posilovat. V době kdy je konkurence na trhu stále vyšší a vyšší bude nutné udržet dobře fungující vztahy jak uvnitř, tak i vně firmy. Prestiž organizace se bude odvíjet od toho, jak je vnímána jak svými zaměstnanci, tak i okolním prostředím (dodavatelé, zákazníci,)

7.1.4. Dovednosti současného manažera

Určitě se také musím zastavit u otázky, co jsou nejdůležitější dovednosti manažera současnosti. Pokud jako teoretický podklad použiji koncept manažerských dovedností R.I.Katze z roku 1974, který se skládal z toho, že je můžeme rozdělit do tří skupin (technické, lidské a koncepční dovednosti) tak si myslím, že pro manažera současnosti bude, co se týče technický dovedností, důležité neustále se vzdělávat a aktualizovat svoje vědomosti. „Je nesporné, že akcelerace změn, ke kterým v současnosti vně i uvnitř organizace dochází, vede

k jednoznačnému závěru, že nelze vystačit s penzem znalostí, jež byly získány během školní výuky, ale je nutné je průběžně rozšiřovat a doplňovat.“ (J.Veber, Management, str.: 37)

V rámci lidských dovedností by se podle mě, měl manažer hlavně zaměřit na podporu a rozvoj své motivace k práci a na zvyšování své emoční inteligence. Protože pokud tak učiní, nebude mít v budoucnu problém správně jednat a komunikovat s lidmi.

U koncepčních dovedností by se manažer současnosti měl převážně snažit, dívat se na svět, společnost a organizaci v globálním měřítku. Měl by systematicky uvažovat o všech procesech, které na sebe navazují a tak si jasně dělat představu o vývoji a předběžně plánovat.

7.1.5. Kompetence manažera současnosti

Myslím si, že nejpodstatnější kompetence manažera jsou: jeho odpovědnost a orientace na dosahování cílů, odvážnost a originalita při řešení problémů, zdravá sebedůvěra a smysl pro osobní identitu, také ochota akceptovat důsledky svých rozhodnutí, ochota vyrovnat se s případným zklamáním, tolerance a schopnost pozitivně ovlivňovat druhé.

M. Kubeš (2004) charakterizuje kompetence manažera současnosti jako souhrn speciálních vědomostí spolu s intelektuální, podnikatelskou, mezilidskou a pracovní zralostí.

J. Veber (2009) je charakterizuje obdobně jako: souhrn odborných znalostí, praktických dovedností a tzv. „sociální zralosti“. Pod pojmem sociální zralost chápe:

- osobní vlastnosti manažera (např.: bezúhonnost, důvěryhodnost, zásadovost, čestnost, zdvořilost, důslednost, ohleduplnost, přesnost)
- čínorodost - pracovní aktivitu manažera (rozhodnost, cílevědomitost, samostatnost, odpovědnost, svědomitost, vytrvalost)
- charisma (kouzlo osobnosti, soubor vlastností, které manažerovo okolí uznává a jemu se tak lépe daří stát se vůdcem, jehož myšlenky a podněty jsou lépe přijímány).

7.1.6. Principy práce manažera současnosti

Podle Vebera (2009) lze u všech typů organizací určit obecné zásady práce manažerů. K nejtypičtějším podle něj stále patří: stanovování priorit, prevence problémů, orientace na zákazníka a pozitivní postoj ke kvalitě.

Princip priorit

Tento princip vychází z Paterova pravidla. „Paretovo pravidlo v oblasti hospodářsko-společenských jevů konstatuje různorodost, tzn. že malá skupina jevů má zásadní význam, a naopak existuje značná skupina jevů, která je téměř bezvýznamná.“ (J..Veber, Management, str.: 40). Pokud toto pravidlo převedeme do managementu potvrzuje, že existuje různorodost procesů a jevů. Ne všechny manažerské činnosti jsou stejně důležité a manažer musí pozorně rozlišovat, co je a co není důležité, co je prioritou jeho činnosti a na co se má zaměřit.

Prevence problémů

Tento princip vychází z myšlenky, že je lepší předcházet problémům a tím snížit případně ztráty v budoucnu. Užitečnost prevence dokládá Veber (2009) tzv. pravidlem deseti „Náklady na prevenci jsou desetinou nákladů na nápravu nedostatku a setinou nákladů na odstranění neřešených problémů.“ (J. Veber, Management, str.: 41). Je tedy lepší problémům předcházet, než následně řešit nepříjemné důsledky. Princip prevence by neměl být opomíjen například v oblasti péče o bezpečnost práce nebo v oblasti managementu kvality. Prevence by měla být zaměřena i na sledování finanční situace firmy, aby manažer mohl v případě nějakých nežádoucích výkyvů provést případná nápravná opatření.

Orientace na zákazníka

Princip orientace na zákazníka znamená, že jsou všechny procesy v podniku (zvláště v organizacích podnikatelského charakteru) orientovány na to, uspokojit co nejlépe požadavky zákazníka. Tento princip se v managementu objevuje od 80. let 20. století a je stále platný. Organizace i nyní usiluje o zákaznicko celkovou spokojenost a to, udržet si jej jako dlouhodobého klienta. Manažer se tedy i nyní musí zabývat vším, co by mohlo na zákazníka mít negativní vliv a pokusit se tomu předcházet.

Pozitivní postoj ke kvalitě práce

Tento princip by i v současnosti dle Vebera (2009) měl u manažera a jeho podřízených vyvolat pocit, že je velice důležité to, jak vykonávají svou práci.. „Je třeba zavrhnout představu, že “na kvalitě mé práce nezáleží, neboť to nikdo nepozná.” Ba naopak, je třeba monitorovat vlastní chyby a učit se z nich. Dále je třeba vytvořit atmosféru, která nepovede k zastírání nedostatků, či dokonce k obhajobě špatné práce.“ (J.Veber, Management, str.: 43.)

Od manažerů se čím dál tím více očekává a jejich práce je tím pádem každým dnem náročnější. Neustále vznikají situace, kterým musí manažeři čelit. Jako příklad lze uvést: globalizaci průmyslu, vznik celosvětové konkurence, rostoucí konkurenci a stálou snahu o zvyšování produktivity práce, větší nároky zákazníků, zrychlující se tempo změn a jejich nevratnost, vyšší nároky lidí na uspokojování z práce, plošší organizační struktury ve firmách – z čehož vyplývá menší možnost vertikálního postupu, požadavky na univerzálnost manažerů a jejich větší flexibilitu. To jak se s těmito požadavky vypořádají se projeví v jejich pracovním výkonu.

7.1.7. Pracovní efektivita manažera

Vše co jsem v kapitole 7.1. zmínila je pro manažera velice podstatné. Drucker (2002) se však zmiňuje, že to jak manažer vykonává svou profesi nezávisí pouze na tom, jak řídí lidi nebo jaké má dovednosti, či kompetence. Jako podstatné vidí to, zda svou práci manažer vykonává efektivně. Efektivnost je nástroj, jehož pomocí se dá dosáhnout toho, aby manažeři měli stále lepší a lepší výsledky. „... inteligence, představitivost a znalosti jsou podstatné, jsou to základní předpoklady, avšak teprve efektivní činnost je mění ve výsledky. Samy o sobě představují pouze meze toho, čeho lze dosáhnout.“ (P.F.Drucker, To nejdůležitější z Druckera, str.: 165).

7.2. Osobnostní profil

„Osobnostním profilem“ myslím to, jaký je manažer jako člověk. Jaké má vlastnosti, charakter, co jsou jeho silné a slabé stránky. Také jak může využívat svých schopností při práci, jaké jsou jeho možnosti a jak může sám zefektivnit svou práci.

Osobnost manažera ovlivňuje atmosféru ve společnosti. Své osobní hodnoty a zvyky přenáší na své podřízené. Svým projevem má moc je ovlivnit, případně přesvědčit, aby jej následovali. Podkapitola se tedy zaměřuje například na souhrn manažerských vlastností, řízení sebe sama (Self-Management) nebo na řízení manažerova času (Time-Management)).

7.2.1. Vlastnosti manažera

Hlavním posláním manažera v organizaci je dosažení stanovených cílů. K tomu aby jich dosáhl, měl by mít typické vlastnosti, které můžeme rozdělit do dvou skupin:

- První skupinu tvoří *vlastnosti vrozené*, které se nedají výchovou moc ovlivňovat (sem patří například inteligence, fantazie, empatie a temperament. Temperamentem míním celkový způsob chování, od kterého se odvíjí i styl řízení. Inteligencí pak například schopnost zdravého úsudku, schopnost řešit problémy).
- Druhou skupinu pak tvoří *vlastnosti získané* výchovou, vzděláním nebo výcvikem (například ekonomické znalosti, sociálně psychologické znalosti, právní znalosti, ale také dobrá tělesná a duševní kondice).

Pokud bychom chtěli znát konkrétní vlastnosti manažera můžeme vycházet z obecného názoru, že manažer by měl být člověk: samostatný, cílevědomý, vytrvalý, iniciativní, zásadový, zodpovědný, optimistický, emocionálně vyrovnaný a kreativní. Nebo můžeme použít tvrzení M.Armstronga, že: „... existuje jedenáct vlastností, nebo kvalit, které mají dobří manažeři. 1.) Znalost základních fakt. 2.) Příslušné profesionální vzdělání. 3.) Neustálá vnímavost k událostem. 4.) Analytické schopnosti, způsobilost řešit problémy a rozhodovat, schopnost úsudku. 5.) Společenské schopnosti a zkušenosti. 6.) Emocionální odolnost. 7.) Činorodost. 8.) Tvořivost. 9.) Duševní bystrost. 10.) Vyvážené vědomosti a zkušenosti. 11.) Sebepoznání.“ (M.Armstrong, Jak být ještě lepším manažerem, str. 20).

7.2.2. Self Management – řízení sebe sama

K tomu aby manažer současnosti dokázal dobře vykonávat svou práci a dosahovat cílů organizace musí nejprve dokázat řídit sám sebe (svůj pracovní, ale i osobní život).

Sebeřízení (neboli Self Management) můžeme rozdělit na několik částí a to sice na: sebepoznání, seberozvoj a sebehodnocení.

Sebepoznání

Immanuel Kant, německý filozof, řekl: „Sebepoznání je počátkem vší moudrosti.“ (M.Mikuláščík, Manažerská psychologie, str. 33). Pokud se lidé budou snažit poznat sami sebe, povedete to k tomu, že budou lépe rozumět světu kolem sebe, včetně ostatních lidí.

Podle Vebera (2009) může sebepoznávání vycházet z otázek typu: Kdo jsem, jaké mám vlastnosti? Co umím, jaké mám znalosti? Co dovedu, jaké mám dovednosti a schopnosti? „Sebepoznávání by nemělo skončit u zjištění, čím jsem, ale mělo by vést k určení budoucího obrazu vlastní osoby ve smyslu: kým chci být, co bych měl znát, co chci dokázat.“ (J.Veber, Management, str.: 52)

Pokud chce manažer umět správně komunikovat, ovlivňovat, podněcovat druhé lidi k vyšším výkonům, motivovat je a řídit, budou tyto jeho činy daleko efektivnější pokud bude rozumět sám sobě, znát sám sebe, umět zvládat své emoce (velice se mi líbila myšlenka, že například věta „Ty si mě naštvál“ je ve skutečnosti nesmysl. Následující citace podává vysvětlení: „Zvenku přišel jen impulz, na jehož základě jsem si já vyrobila svou vlastní emoci – naštvání. Pokud připustíme, že nás někdo zvenku může naštvat, rozzlobit, urazit, potom připouštíme, že druzí mají ovladač, kterým mohou přepínat programy našich emočních reakcí a my jsme jen loutky v rukou svého okolí. Na ovladač totiž dosáhne kde kdo!“ (Ivana Hospodářová, Kreativní management v praxi, str.:29).) Celkově se tedy dá říct, že je nejpodstatnější znát sebe a umět nejprve vycházet sám se sebou.

Dalším příkladem může být výrok prezidenta jisté IT firmy: „Nemyslím si, že je možné být velkým manažerem nebo exekutivcem, aniž byste byli celistvou osobností. Můžete být dobrým manažerem a firmě přinášet velké peníze ale pokud zároveň nedokážete vycházet

se svou ženou a dětmi, pak vám uniká jedna velmi podstatná oblast života.“ (Dale Carnegie Training, Jak dovést sebe i druhé k vrcholovým výkonům, str: 159)

Manažer současnosti si musí uvědomit, že nejprve musí chtít poznat sám sebe, vědět co umí, na čem chce a bude pracovat a taky to, čemu se věnovat nechce. Dále musí sám sebe přijmout takového, jaký je. Sebepřijetí je totiž základem sebevědomí, které podle mě, rozhodně k atributům manažera současnosti patří.

Manažer současnosti tedy musí jasně vědět, co umí, co umí méně, co neumí a co ani umět nechce.

Milan Mikuláščík (2007) uvádí několik následujících způsobů jak sebepoznávání co nejlépe realizovat. Manažer má na výběr jaký způsob osobního rozvoje sám zvolí.

- *Pravidelná registrace a pravidelná úvaha* (Tato metoda se zakládá na tom, že manažer pravidelně eviduje a hodnotí své aktivity za uplynulý den. Tím tak analyzuje své chování a hledá jeho příčiny).
- *Deník* (Manažer si zapisuje své pocity a postoje, ve kterých se následně dovede lépe orientovat. Deník také může využívat jako zdroj nápadů a asociací, ke kterým se může s odstupem vrátit).
- *Poznávání sebe sama prostřednictvím jiných lidí* (Jiní lidé mohou manažerovi poskytnout důležitou zpětnou vazbu a objektivně zhodnotit například jeho vystupování).
- *Introspekce* (Manažer tímto způsobem zkoumá své vlastní duševní stavy. V momentě kdy jim porozumí, může například lépe regulovat své vlastní emoce).
- *Osobní SWOT analýza* (Obecně SWOT analýza znamená rozpoznání slabých a silných stránek. Pokud hovoříme o osobní SWOT analýze máme na mysli vytyčení těchto předností a slabostí u samotného manažera. Manažer si tak při stanovování svých silných a slabých stránek lépe uvědomí, jaké má ve svém životě obavy, nebo naopak představy a dokáže tak lépe vnímat realitu).

Pokud bude manažer současnosti používat jednu z výše uvedených metod, povede to jednoduše k tomu, že bude v lepším stavu jeho duševní rovnováha, sebeovládání a více si bude sám rozumět.

Seberozvoj

Seberozvoj – nebo chcete-li osobní rozvoj - je proces, který probíhá v určitém čase, za určitých podmínek a je určitým způsobem řízen. Díky osobnímu rozvoji dochází u manažera ke zlepšení jeho kvalifikace, a to zejména díky procesům socializace a personalizace. Díky socializaci uvnitř organizace do které se manažer začleňuje si „zkouší“ určité formy jednání a chování. Prakticky si osvojuje jak vědomosti a dovednosti, tak ale také nové hodnoty a sociální role, které jsou důležité při vykonávání jeho pracovních povinností. Proces personalizace ovlivňuje samotnou osobnost manažera, který na sobě musí neustále pracovat a splňovat tak kvalifikační požadavky, které jsou kladeny na jeho kompetence.

Milan Mikuláščík (2007) mluví o osobním rozvoji takto: „Jakmile se člověk stává dospělejším, ustupuje výchova prostřednictvím jiných lidí do pozadí a převládá sebevýchova. Každý člověk je určitým způsobem na sebevýchově zainteresován, má snahu být lepším, lépe využívat své možnosti, lépe se přizpůsobovat sociálnímu prostředí, udržovat své duševní zdraví, přibližovat se svému ideálnímu JÁ. Je však málo jedinců, kteří by vědomě zlepšovali svou pozornost, paměť, myšlení, představivost či emoce.“ (M.Mikuláščík, Manažerská psychologie, str. 44)

V dnešním světě, ve kterém se neustále mění nároky zaměstnavatelů, je nezbytné klást důraz na zvyšování kvalifikace a kompetencí manažera. Nejlepší cestou jak na nové požadavky reagovat, je nepřetržité seberozvíjení.

Pokud se manažer chce rozvíjet, musí si nejprve a.) stanovit jaké jsou jeho rozvojové potřeby, za b.) určit cíl vlastního rozvoje.

a.) Rozvojovými potřebami myslím rozdíl mezi stávajícími potřebami a potřebami budoucnosti. Rozvojové potřeby můžeme rozdělit do dvou skupin a to sice na potřeby zlepšení tzv. měkkých dovedností nebo zlepšení tzv. tvrdých dovedností.

- *Potřeba zlepšení měkkých dovedností:* Měkké dovednosti byli dříve nazývány jako sociální kompetence. Jedná se o dovednosti, které slouží k pochopení sebe i ostatních, umožňují a zlepšují spolupráci s druhými lidmi. Při rozvíjení tohoto typu dovedností se soustředíme na problematiku, která zahrnuje: analytické myšlení, komplexní myšlení,

komunikativnost, koncepční myšlení, aktivní oslovování – kontakty, kreativitu, kritičnost, schopnost myslet podnikatelsky, ochotu riskovat, organizační schopnosti, otevřenost, pracovitost, řešení konfliktů, sebereflexi, sociální empatii, spolupráci, strukturální myšlení, týmovou práci, výkonnost, ochotu učit se nové věci, apod.. Měkké dovednosti vycházejí z osobnostního charakteru každého jedince a proto jsou velice těžko měřitelné. Svým způsobem jsou tyto dovednosti zakořeněny v každém, to tedy znamená, že by i každý z nás, a hlavně manažer současnosti, měl tyto dovednosti zkoušet rozvíjet a co nejvíce si je osvojovat, protože v dnešním pracovním prostředí jsou zaměstnavateli velice žádány.

- *Potřeba zlepšování tvrdých dovedností:* Tvrdé dovednosti zahrnují odborné znalosti a dovednosti, které můžeme velice snadno změřit. Do této skupiny řadíme například IT dovednosti, právní znalosti, účetnictví, ekonomické znalosti, apod.. Jedná se o dosaženou kvalifikaci. Bohužel tyto dovednosti rychle zastarávají, proto existuje potřeba jejich neustálého aktualizování a zlepšování.

b.) Určení konkrétního cíle myslím konkretizování vlastních záměrů manažera. Mezi nejčastější cíle rozvoje manažera patří zlepšování jeho výkonu, jeho plánovaný přesun na jinou funkci, zvládnutí nových technologií a postupů, zdokonalení určitých dovedností, apod.. U definování cíle je velice důležité myslet pozitivně a optimisticky. Myslím si, že optimismus je základní myšlenkou manažera současnosti. Martin Seligman v díle *Naučený optimismus* prokázal, že: „Vysoké procento úspěšných lidí má jednu a tutéž vlastnost: věří totiž, že záležitosti dopadnou dobře. A to je mnohem důležitější než celé vzdělání, obchodní kontakty nebo finanční zdroje. A dokonce se dá říci, že tento povahový rys je důležitější, než když se ukáže, že jsme měli pravdu, protože všechno doopravdy šťastně dopadlo. Pravdu totiž mohou mít i pesimisté, když například tvrdí, že určitá záležitost nedopadne dobře, ale jejich přesvědčení o černé budoucnosti je může zavést až k odevzdanosti a nečinnosti.“ (Dale Carnegie Training, *Jak dovést sebe i druhé k vrcholovým výkonům*, str: 69) Můj názor je, že jenom člověk, který myslí a cítí, že se jejich cíl vyplní, dokáže být v jeho splnění úspěšný.

Při stanovování cíle si manažer současnosti musí říct, které kroky podnikne pro jeho dosažení. Dále musí velice dobře zvážit co bude muset pro dosažení cíle obětovat, například kolik ho to bude stát času, energie, osobního volna, finančních prostředků a také promyslet, zda existují nějaké skutečnosti, které by mu bránily v uskutečnění plánu.

Realizace seberozvoje

Samotná realizace seberozvoje může zahrnovat dvě oblasti, a to sice získávání zkušeností v praxi anebo studiem. Na tyto dvě oblasti se nyní pokusím blíže zaměřit.

Praxe

Způsobů jak získávat zkušenosti v praxi je několik. Oldřich Šuleř (2008) zmiňuje zejména možnost asistování, delegování, individuální koučování nebo rotaci pracovních míst.

- Pod *asistováním* si můžeme představit to, že manažer získává svou budoucí pracovní zkušenosti tím, že spolupracuje se zkušenějším stávajícím pracovníkem – manažerem a učí se jeho způsobu vykonávání práce pod jeho dohledem. Tento způsob má však své pro i proti. „Výhodou této metody je rychlý přenos dobrých metod a vzorů a vyhnutí se opakování chyb, nevýhodou je možnost převzetí paradigmat a „zabřednutí“ do rutiny.“ (O. Šuleř, 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, str. 25)
- Další možností jak se učit v praxi je *delegování*. Pojem delegování znamená předávat pravomoc. Manažer od zkušenějšího kolegy přijímá úkoly a tak se učí osvojovat si nové znalosti a dovednosti, vyvíjí větší iniciativu při rozhodování a sám odpovídá za splnění úkolů. Výhodou je to, že si manažer prověří svůj potenciál. Nevýhodou může být nemotivační efekt z neúspěšně splněného nebo dostatečně rychle nezvládnutého úkolu.
- K získávání zkušeností v praxi může manažer využít možnosti *individuálního koučování* jehož cílem je za přítomnosti kouče (psycholog s manažerskou praxí) naučit nejprve vést (koučovat) sám sebe a pak prostřednictvím vlastní zkušenosti vést i ostatní podřízené. Pro bližší představu uvedu příklad: „Manažer vede poradnu se svými podřízenými za účasti kouče, který do dění nezasahuje. Po poradě se kouč manažera ptá, jak hodnotí průběh porady, s čím je spokojený, co by příště udělal jinak... Po jeho odpovědi kouč manažerovi

poskytne zpětnou vazbu o jeho vedení skupiny a reakci podřízených. Pak se manažera ptá, jakým způsobem to vidí a oba pokračují ve vyjasňování. Kouč manažera vybízí k dalším pohledům a stanovení konkrétních úkolů pro příště (co a jak si bude prakticky zkoušet).“ (Individuální koučování, [online], [cit. 18. března 2011]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.motivp.cz/produkty/individualni-koucovani>)

- Dalším příkladem získávání zkušeností v praxi může být také *rotace pracovních pozicí*. Manažer se posouvá z jednoho funkčního místa na druhé a vyzkouší si tak všechny pracovní pozice v organizaci. Osvojí si způsoby provádění jednotlivých rutinních úkolů a získá tak potřebné dovednosti a zkušenosti.
- V praxi se může také manažer učit pomocí *projektování* a to sice tak, že dostane za úkol řešit společně s týmem konkrétní problém. Manažer si tak vytváří dovednost ke spolupráci a kooperaci.
- *Manažerský trénink* je také podstatnou součástí rozvoje manažera a skládá se především z těchto technik: hraní rolí (jde o rozvoj aktivity a samostatnosti, forma interpersonálního kontaktu), případové studie (reálné simulované příklady, které se řeší ve skupinkách. Rozvíjí se hlavně schopnost diagnostikovat danou situaci), brainstorming a workshop (cvičí se skupinové řešení problému, efektivně se stimulují tvůrčí myšlenky manažera)

Studium

Cílem vzdělávání je, aby manažer dosáhl trvalých změn v oblasti znalostí, dovedností, ale dokonce i postojích. Pokud manažer současnosti bude přemýšlet nad získáváním zkušeností studiem má na výběr ze dvou forem. Buď má možnost rozvíjet se samostudiem nebo v rámci vzdělávacích programů.

- „Sebevzdělávání je postaveno na rozvoji osoby manažera prostřednictvím jeho samotného. Vyžaduje velkou dávku disciplíny a vůle. Výhodou je možnost určit si vlastní tempo, efektivní využívání času, zaměření se na skutečné potřeby a rozvoj samostatnosti a důvěry v jeho schopnosti. Nevýhodou je nebezpečí nesprávných závěrů v důsledku chybějící zpětné vazby a konfrontace s poznatky a názory jiných a také případné

opomíjení potřeby všeobecnějšího vzdělání, které vytváří předpoklady pro lepší vnímání souvislostí“ (O.Šuleř, 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, str. 26).

- Pokud se manažer zaměří na využití vzdělávacích programů existuje na trhu rozsáhlá nabídka. Manažer může využít obecnějších vzdělávacích programů, které jsou pořádány pro širokou veřejnost, nebo si může nechat na míru sestavit svůj osobní vzdělávací program. Při vzdělávacích programech je výhodou to, že se předávají informace více manažerům naráz a tím je i větší možnost diskuse k dané problematice. Na druhou stranu nevýhodou vzdělávacích programů může být jistá anonymita individuálních potřeb jednotlivých manažerů.

Motivace

Další nedílnou součástí rozvoje manažera je motivace. Pokud chce být manažer současnosti co nejlepším a nejefektivnějším nemůže jí podcenit.

Nejprve se ale na motivaci zaměřím obecně. Pokud organizace chce, aby její manažeři a zaměstnanci dosahovali co nejlepších výsledků, musí je umět dobře motivovat.

Co chápeme pod pojmem motivace? „Motivace je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, za předpokladu uspokojení potřeb jednotlivce.“ (S.P.Robbins, M.Coulter, Management, str. 390). Motivace je tedy proces, který člověka nutí jednat, tak jak jedná. Motivaci utvářejí jednotlivé faktory, které nazýváme motivy. Podle F.Bělohlávka mají motivy dvě složky: energizující (dodávající sílu a energii jednání lidí) a řídící (udávající směr jednání, proč se rozhodnout pro určitou věc a ne pro jinou).

Dalším důležitým pojmem u motivace jsou potřeby. Potřeby jsou výchozím stavem, který plyne z určitého nedostatku nebo přebytku, které nás vedou ke způsobu, jak hodláme tyto potřeby uspokojit. Motivy tedy definují směr činnosti, jejímž závěrem je uspokojení potřeby, kterou tento motiv zapříčinil. Mezi pojmy motiv a potřeba je tedy jen velice malý rozdíl a v praxi je lze běžně zaměnit.

Existuje několik autorů, kteří se zabývali problematikou teorie potřeb. Nejznámější kvalifikaci potřeb zformuloval Abraham Herold Maslow. „Podle Maslowa je možné potřeby člověka znázornit pyramidou. Lidé uspokojují nejprve potřeby základní a pak postupují

k uspokojování vyšších a vyšších potřeb. Základní potřeby jsou potřeby fyziologické (jídlo, spánek, ...) následují potřeby bezpečí, uznání, obdivu a seberealizace.“ (Boyer André, Hronová Stanislava, Machková Hana, Stručný výkladový slovník managementu, str: 97).

Clayton Alderfer upravil Maslowovu teorii pouze na tři základní potřeby, které nazval jako potřeby existenční (materiální a fyziologické potřeby), potřeby vztahové (týkají se vztahů k lidem okolo (přátelství, láska)) a potřeby růstové (které zahrnují potřebu jedince budovat své okolí a sebe sama).

Další autor, který se zabýval teorií motivujících potřeb byl David McClelland, ten definoval jako základní potřeby manažera motivaci na dosažení úspěchu, motivaci mít moc a motivaci družít se s lidmi. Podle něj by každý dobrý manažer měl být ovlivňován všemi z těchto uvedených motivačních cílů.

Motivace sama o sobě má tři základní funkce: stimuluje chování, usměrňuje ho a dává mu smysl. Motivace má také tři základní podoby (negativní motivace, pozitivní motivace, individualizovaná motivace – motivace sebe sama) Tyto podoby se liší podle toho, co nás pohání dopředu. Může to být vize nějakého trestu (v případě negativní motivace) nebo odměny (v případě pozitivní motivace).

Vedení organizace by se tedy mělo zaměřit nato, co motivuje manažera a co jeho podřízené. Nemůžou předpokládat, že jsou všichni motivováni stejnými věcmi. Existuje celá řada nejrozumnějších motivačních faktorů a každého motivuje něco jiného. Jednoho můžou motivovat peníze, druhého uznání, jiného pocit bezpečnosti.).

Podle F.Bělohávk (2008) rozpoznání motivů různých lidí přispívá k tomu jak bude úspěšná práce manažera. Je dobré zmínit, jaké uvádí nejčastější motivy lidí k práci:

- *Peníze*, jsou motivem většiny lidí. Jedinec, u kterého je motiv peněz tím nejsilnějším, je schopen pro ně udělat téměř cokoli. Pokud má vedení organizace dostatek finančních prostředků a mezi svými zaměstnanci takto orientované jedince, můžou si být jisti, že z nich dostanou maximum.
- *Osobní postavení* znamená potřebu po dosažení určité prestiže v zaměstnání. Dalo by se také chápat jako potřebu řídit chod věcí z určité pozice. Jedinec motivovaný potřebou osobního postavení, se může v práci snažit být úspěšný díky dobře odvedené práci, ovšem

je tu ale i jisté riziko, že se o postavení bude snažit usilovat i jinak (například intrikami na pracovišti).

- *Pracovní výsledky* také bývají motivem. Lidé, kteří mají jako motiv k práci splnění určitých pracovních výsledků nebo svůj výkon bývají největším přínosem pro organizaci. Podporují soutěživost na pracovišti, dělá jim dobře to, když se mohou srovnávat s ostatními a být lepší. Pokud tomu tak není, snaží se udělat všechno pro nápravu.
- *Přátelství* také může být motivem k práci. V organizacích můžeme najít i jedince, kterým záleží na dobrých vztazích na pracovišti. Více než na peníze nebo pracovní výsledky se orientují na přátelské vztahy s ostatními.
- *Jistota* může také některé jedince motivovat. Lidé, kterým jde především o jistotu nemají obvykle touhu po vysokých příjmech ani příliš neriskují. Nejraději mají to své jisté. Hodně se řídí předpisy a protokoly, které jsou dané a lze se o ně, jako o něco jistého, opřít.
- *Odbornost* jako potřeba (motiv) k práci se objevuje u těch jedinců, kteří jsou nejvíce orientováni na svůj osobní rozvoj. Je u nich typická snaha vyniknout ve své profesi a dělají pro udržení svého statusu „odborníka“ co nejvíc.
- *Samostatnost* bývá motivujícím faktorem takových lidí, kteří se spoléhají jenom sami na sebe a nejraději si všechno chtějí všechno udělat po svém. Jsou zvyklí vykonávat práci bez cizí pomoci. Problém však bývá v tom, že jedinci takto orientovaní na samostatnost, mívají problém s autoritou a těžko nad sebou snášení nějakého nadřízeného.
- *Tvořivost* také může být motivem k práci. Jedná se o potřebu něco kreativně dělat, vytvářet něco nového. Člověk poháněný motivem tvořivosti rád vykonává práci, ve které musí zapojit mozek a pokoušet se přijít na nové nápady.

Pokud tedy vedení organizace chce, aby jejich manažeři pracovali co nejlépe musí nejdřív objevit, co je k takovému výkonu motivuje.

Sebehodnocení

Sebehodnocení je prostředek, jak může manažer zjistit, zda to co dělá, dělá dobře a v čem se může zlepšit. Zároveň to vede k prověření toho, zda zavedené systémy a přístupy fungují a zda vedou k dosahování cílů organizace. Cílem sebehodnocení je nalezení další možností rozvoje manažera a zlepšování jeho osobnosti. Během sebehodnocení se odhalují slabé a silné stránky jeho osobnosti. Jak jsem již řekla, výsledky sebehodnocení se tedy využívají při dalším rozvoji osobnosti. Například v těchto oblastech: pracovní výkon, osobní vztahy, pracovní vztahy, psychická nebo fyzická kondice, zvýšení sebedůvěry, atd.

7.2.3. Time Management – řízení času

„Čas je specifický faktor, je zdarma, nedá se prodat ani koupit či pronajímat, zastavit ani akumulovat. Neustále plyne, spotřebovává se a je pouze otázkou, jaké je jeho využití. Každý manažer má denně k dispozici stejný objem času, každý však tohoto času využívá jinak.“ (J.Veber, Management, str.: 53)

Time Management neboli řízení času je sada technik a nástrojů zaměřujících se na efektivní využití času a maximalizaci jeho užitku. Time Management zasahuje skoro do všech manažerských činností. Zahrnuje například: plánování, určování cílů a priorit; organizaci práce a eliminaci rušivých elementů; osobní komunikaci a efektivní jednání; účelnou telefonickou a písemnou komunikaci; delegování, koučování, atd. V užším pojetí je funkcí Time Managementu úspora pracovního času a zintenzivnění práce. V širším pojetí můžeme řízení času chápat i v souvislosti s vyšší kvalitou práce, přispívá k lepší pracovní atmosféře, předchází stresu na pracovišti a možným konfliktům. Prostě celkově přispívá k lepší kvalitě života.

O tom, že spousta lidí ve vedoucích pozicích špatně využívá svůj pracovní čas, všichni dobře víme. František Bělohlávek & spol. (2001) předkládají důkaz, jak málo manažerů je schopných jej efektivně vyplnit. Ze studie, kterou provedl De Woot plyne, že američtí vrcholoví manažeři tráví svůj pracovní čas takto: 49% času zabere úkoly, které mohly udělat jejich asistentky, 5% času zabere úkoly, které mohly udělat sekretářky, 43% času zaplnily úkoly, které mohly být delegovány na odborníky a pouhé 3% času strávili nad

úkoly, které odpovídali jejich pozici a odbornosti. Z toho plyne, že 97% svého pracovního času využili zcela nesprávně.

Aby manažeři se svým časem pracovali efektivně, musí si stanovit své cíle a udělat si strategický plán svých činností (ten bude zahrnovat všechny úkoly, projekty, adt.) a při řízení svého času používat nejrůznější pomocné techniky a nástroje.

Stanovení cílů

Bez jasně stanoveného cíle se manažerovi nemůže podařit něčeho dosáhnout. Dobře definované dlouhodobé cíle zajistí to, že se manažer ocitne přesně v takové situaci, ve které chce být. František Bělohávek & spol. (2001) doporučují zvolit tento přístup při stanovování cílů:

- vytvořit si vizi (cíle jsou omezeny představivostí),
- hovořit (diskuse o cílech je motivující),
- sepsat si cíle (hlubší zamyšlení nad danou problematikou, následná písemná forma bude manažerovi pořád na očích),
- transformovat cíle do úkolů (vyjasnění toho, co lze pro dosažení cílů udělat),
- jednat.

Jaromír Veber (2009) zase uvádí tyto nejčastější chyby při určování cílů:

- Manažeři věnují moc času řešení nepodstatných záležitostí.
- Manažeři nejčastěji vyřizují nejprve úkoly zadané vedením, ty však nejsou vždy ty nejdůležitější.
- Manažeři řeší úkoly s nejbližším termínem splnění a proto úkoly náročnější na čas neustále odkládají.
- Manažeři nejprve řeší příjemné úkoly a ty méně příjemné odkládají.

Strategický plán činností

Pokud má manažer stanovené cíle, vytvoří si strategický plán činností (seznam toho, co je třeba uskutečnit). Na základě tohoto plánu si určí priority. Správně stanovené priority přinášejí spoustu výhod (např.: činnost je vykonávána podle důležitosti a naléhavosti, směřuje se neustále k vytyčenému cíli, daří se vyhnout plýtvání časem, pracuje se podle Paterova pravidla).

Pro klasifikaci priorit může manažer použít *Eisenhowerův princip*. Jeho autorem je americký prezident Dwight Eisenhower. Tento princip je pomůcka pro rychlé rozhodování se o prioritách.. Funguje na principu stanovení naléhavosti a důležitosti, podle kterých se rozdělí úkoly do 4 skupin:

Úkoly A – vysoce naléhavé i důležité. Manažer je musí vyřešit osobně a ihned.

Úkoly B – důležité, ale méně naléhavé. Mohou počkat. Jejich plnění se však musí naplánovat.

Úkoly C – velice naléhavé, ale méně důležité. Tyto úkoly by měl manažer delegovat

Úkoly O – málo důležité i málo naléhavé. Manažer je nemusí řešit.

Z dalších technik, které manažerům umožňují zmapovat svůj čas a tak s ním lépe nakládat uvádím aplikaci Paretova pravidla, snímek pracovního dne, atd.

Aplikace Paretova pravidla

Dalším krokem k tomu jak efektivněji využívat svůj čas je minimalizovat činnosti, které nejsou ziskové, které nevedou k dosažení manažerova cíle. Manažer se může řídit Paretovým principem, známým také jako pravidlo 80/20, které umožňuje sestavit pořadí úkolů. „Toto pravidlo má řadu aplikací, například: 20% činností zabírá 80% pracovního času, nebo 20% úsilí produkuje 80% efektu.“ (F.Bělohlávek & spol., Management, str.:462.) Toto pravidlo nám tedy říká, že 80% času tráví manažer nad problémy, které jsou ve finále důležité jenom z 20%. Nápravu manažer zajistí tím, že méně důležité úkoly deleguje na spolupracovníky.

Časový snímek pracovního dne

Výkonný manažer by měl mít přehled o tom, jak vynakládá jak svůj čas. Proto je dobré, když si vede přesný přehled, jak se svým časem nakládá. Výsledkem jeho zápisů je tabulka (viz obr.1) – snímek pracovního dne. Ze snímku pracovního dne se dá vyčíst, jak moc pracuje soustředěně, jak často je vyrušován nebo co způsobuje jeho největší časové ztráty. Díky těmto informacím může manažer lépe organizovat svůj čas.

P.F.Drucker, se vyjádřil, že: „Podle mých pozorování však efektivní „znalostní“ pracovníci nezačínají svými úkoly. Začínají svým časem. Nezačínají ani plánováním. Začínají hledání, kam vlastně jejich čas „mizí“. Pak se pokoušejí svůj čas řídit a omezovat neproduktivní požadavky na ně kladené.“ (P.F.Drucker, To nejdůležitější z Druckera, str.: 192)

Obr. 1 – příklad časového snímku pracovního dne

Čas	Předmět činnosti	Zhodnocení činnosti	Priorita	Poznámka
8:00-8:10	Kontrola zpráv	Žádoucí	A	
8:10-8:25	Káva, čtení tisku	Méně významná	B – C	Zjištění aktuál. kurzů

Podle Vebera (2009) nejčastěji z analýzy časového snímku pracovního dne vyplývají tyto doporučení:

- Manažer neodkládá nic, co je třeba vykonat.
- Manažer eliminuje možnosti jeho vyrušení od práce.
- Manažer redukuje čas strávený diskusemi s kolegy, neřeší irelevantní problémy.
- Manažer deleguje úkoly a jasně dává najevo co očekává.
- Manažer umí říkat „ne“, umí zdvořile odmítnout.

Další možnosti a doporučení jak řídit čas

V dnešní době má manažer k dispozici nespočet pomůcek, které mu pomáhají organizovat čas. Například diáře, počítačové softwary, atd., které mají za cíl zpřehlednit činnosti, které má manažer dělat a umožnit mu je snáze naplánovat.

Nebo si může při určování toho co je a co není významné pomáhat jednoduchými otázkami typu: Co kdybych tuto činnost nevykonával? Může jí dělat někdo za mě?

Podle F. Bělohlávka a spol. (2001), by manažer neměl zapomínat na následující pravidla:

- Neplánovat víc jak 10 úkolů.
- Náročnější věci rozdělit na dílčí, snadněji plánovatelé.
- Naučit se dělat přesné odhady času, který je třeba na splnění úkolu.
- Nepřetěžovat se, ale být ambiciózní.
- Plánovat jenom 60% času, zbytek nechat jako rezervu.
- Pravidelně revidovat svůj plán.
- Dokončit jeden úkol, pak až teprve začít druhý.

7.3 Společenský profil

Pojmem „společenský profil“ myslím to, jak manažer přistupuje ke svému okolí, jak na něj působí a jak se chová. Např.: Jaký má vztah k podřízeným, jak jeho práci ovlivňuje manažerská etika nebo jakou roli v jeho práci hraje sociální odpovědnost.

7.3.1 Vztah k podřízeným

Vztah manažera k jeho podřízeným můžeme pozorovat v nejrůznějších oblastech. Veber (2009) nastínil několik doporučení o tom, jak by se měl manažer chovat. Tyto doporučení jsou podle mě univerzálně platné, pro manažery ve všech typech organizací. Týkají se autority manažera, komunikace s podřízenými, kritiky, atd..

Autorita manažera

„Autorita manažera znamená uznání, jehož se manažerovi dostává od relevantních partnerů díky jeho postavení, osobním vlastnostem, odborným znalostem a dovednostem“
(J.Veber, Management, str.: 36.)

Autoritu můžeme chápat jako autoritu formální (a je dána postavením v organizační struktuře) a autoritu neformální (která vyplývá z jeho chování a jednání s podřízenými). Pro posilování neformální autority doporučuje Veber (2009) manažerům aby: pečovali o svou odbornost, aby jejich pracovní morálka byla přinejmenším taková, jaká je vyžadována od podřízených, aby byli důslední a spravedliví, aby šli příkladem v morálce (dodržovali jak zákonná ustanovení, tak i nepsaná pravidla), aby dodržovali sliby, aby ke všem podřízeným přistupovali stejně (aby nikdo nebyl upřednostňován před druhým) a aby projevovali svým podřízeným uznání za dobře odvedenou práci.

Komunikace s podřízenými

„Komunikace je předávání a porozumění významu sdělení. Tato definice jednak klade důraz na proces předávání, ale ještě větší důležitost má porozumění významu toho co je sdělováno.“ (S.P.Robbins, M. Coulter, Management, str.: 264) Základní aktivitou manažera ve vztahu k podřízeným je tedy komunikace. Velice záleží například na tom, jakou zvolí manažer formu předání informace, pokynu nebo příkazu. To jak to podřízeným sdělí ve většině případů ovlivní konečný výsledek. Podle Vebera (2009) lze v této oblasti manažerům doporučit toto: instrukce musí být jasné a srozumitelné, nezařazujte mnoho úkolů najednou, diskutujte s podřízeným o způsobu řešení problému (úkolů), nepředávejte příkazy pouze písemně, osobní styk má na výsledek lepší vliv, buďte přístupní i jiným názorům - otevřenou komunikací odstraníte z pracoviště strach a nejistotu a pokud jste se zmýlili, svou chybu upřímně přiznejte.

Kritika

V každé organizaci nastane situace, kdy manažer není spokojený s prací svých podřízených. Je tedy postaven před situací, že jim musí svou kritiku podat. I v tomto případě velice záleží na způsobu jakým tak učiní.

Pokud chce manažer tuto nepříjemnou situaci zvládnout co nejlépe doporučuje Veber (2009) toto: Manažer si musí uvědomit, že smyslem kritiky není trestat, že jde pouze o zlepšení stávající situace. Nejlepší je pro manažera zeptat se kritizované osoby na její názor

(protože přímo vyřčená kritika se vždy setkává s naprostým odmítnutím a brání další komunikaci). Manažer by měl mít důkaz, potvrzující oprávněnost své kritiky. Kritizovat by měl v soukromí, je naprosto nevhodné kritizovat někoho před jeho kolegy, zrovna tak je nevhodné kritizovat někoho, kdo není přítomen. Pokud je to možné, měli by se manažeři vyhýbat kritice po telefonu nebo mailu, kde není jasné vidět přímá reakce kritizovaného.

Současný management se stále více zaměřuje na manažerskou etiku, zdůrazňuje sociální zodpovědnost vedoucích pracovníků a kulturu jejich jednání.

7.3.2. Manažerská etika

Pojem etika zahrnuje souhrn pravidel a principů, které definují, co je správné a co je špatné. „Etika jako vědní disciplína se zabývá teorií morálky a mravnosti, původem a podstatou morálního vědomí a jednání jedince, pravidly mravního jednání, mravními zásadami.“ (I.Šajdlerová, M.Konečný, Základy managementu, str.: 181).

Pojem manažerská etika vysvětlují takto: „Manažerská etika obsahuje morální principy, standarty, kodexy a další návody jednání, chování a vystupování, podle kterých by se podnikání mělo řídit a které by nemělo vybočovat z obecného rámce přijatého v dané společnosti. Souvisí s erudicí (vzděláním, zkušeností) zaměstnanců i vůdcovskými schopnostmi manažerů.“ (I.Šajdlerová, M.Konečný, Základy managementu, str.: 181)

Je nezbytné, aby manažeři dodržovali určitá formální či neformální pravidla. Pokud tyto pravidla respektují, ovlivňuje to jejich veškerou pracovní činnost. Pravidla a normy mohou mít jednak písemnou podobu (zákony, ústava, ...) nebo nepsanou podobu (takt, morálka nebo danou komunitou uznávané vzorce chování).

Stephen P. Robbins a Mary Coulter (2004) v rámci neformálních pravidel definují tyto tři přístupy k manažerské etice:

- *Utilitární pojetí rozhodování* (Manažer zvažuje zda, proč, jak a kdy aplikovat určitý postup), Tato teorie využívá kvantitativní metodu pro etická rozhodování a pro zajištění toho, aby bylo vykonáno co nejvíce dobra pro nejvíce lidí. Utilitarismus podporuje

účinnost a produktivitu a je v souladu s cílem maximalizace zisku.“ (S.P. Robbins, M.Coulter; Management, str.: 128)

- *Zohlednění lidských práv* (Manažer respektuje a ochraňuje svobodu, právo na soukromí, svobodu myšlení, zajištění bezpečnosti a právo na svobodu slova. To však občas může negativně ovlivňovat chod organizace. (Např. může brzdít produktivitu a efektivitu)
- *Zohlednění spravedlnosti* (Manažer zajišťuje to, že budou poctivě dodržována pravidla: spravedlivého jednání se zaměstnanci, objektivitu i nestrannosti.) „Manažer může použít tento přístup, když bude rozhodovat o mzdovém zařazení tak, že každý, kdo má podobné dovednosti, výkonnost nebo odpovědnost bez ohledu na pohlaví, charakter, rasu nebo oblíbenost, bude mít stejnou mzdu“ (S.P. Robbins, M.Coulter; Management, str.: 129)

Podle P.F.Drucker (2002) je zásadním a nejdůležitějším pravidlem manažerské etiky zásada „vědomě neškodit“. „Manažer svému klientovi nemůže slíbit, že mu pomůže. Může se o to jen pokusit. Může však slíbit, že mu vědomě neuškodí.“ (P.F.Drucker, To nejdůležitější z Druckera, str.: 64)

7.3.3 Společenská odpovědnost (ang. Corporate Social Responsibility – CSR)

„Společenská odpovědnost je určitý závazek firmy, překračující principy ekonomických zákonů, který realizuje dlouhodobé cíle, pozitivní pro společnost.“ (S.P. Robbins, M.Coulter; Management, str.: 119)

Společenská odpovědnost je koncept, který se u nás objevil počátkem 2. poloviny 20. století. Společenská odpovědnost představuje způsob, jak vést firmu a budovat vztahy s okolím tak, aby to vedlo k zlepšení pověsti a solidnosti podniku.

To jakou úlohu má společenská odpovědnost při ovlivňování manažerů vysvětluje následující tabulka (viz. obr. 2), která uvádí argumenty pro a proti společenské odpovědnosti.

Obr. 2 – Tabulka argumentů pro a proti společenské odpovědnosti

Pro	Proti
Očekávání veřejnosti – Názor veřejnosti a podpora podnikání při realizaci jeho ekonomických a společenských cílů.	Omezení maximalizace zisku – Podnikatelské subjekty budou spol. odpovědné pouze tehdy, pokud neohrozí jejich ekonomické zájmy.
Dlouhodobý zisk – Společensky odpovědné firmy mají zpravidla mnohem jistější dlouhodobý zisk	Rozměňování účelu podnikání – Realizace společenských cílů rozměňuje hlavní účel byznysu – ekonomickou produktivitu.
Etické závazky – Podnikatelské subjekty by měly být spol. odpovědné, protože je to správné.	Vyšší náklady – Mnoho aktivit v oblasti spol. odpovědnosti nepokrývá jejich náklady a někdo to musí zaplatit.
Veřejná image – Podnikatelské subjekty mohou budovat příznivou veřejnou image, protože realizují společenské cíle.	Příliš mnoho moci v rukou podnikatelů – Podnikatelské subjekty mají již dostatek moci, mohou realizovat spol. odpovědnost.
Lepší životní prostředí – Podnikatelské subjekty mohou pomoci řešit obtížné spol. problémy	Nedostatek dovedností – Představitelé podnikání nemají dost dovedností pro řešení spol. problémů
Omezení dalších vládních regulací – Protože jsou podnikatelské subjekty spol. odpovědné, mohou předpokládat méně vládních regulací	Nedostatečná přehlednost – Neexistuje přímá přehlednost společenských aktivit
Rovnováha moci a odpovědnosti – Podnikatelské subjekty mají mnoho moci a společenská odpovědnost by k tomu měla být protiváhou.	
Zájmy akcionářů – Spol. odpovědnost může v dlouhodobém měřítku zvýšit ceny akcií.	
Vlastnictví zdrojů – Podnikatelské subjekty vlastní zdroje na podporu veřejných charitativních projektů.	
Nadřazenost prevence nad „léčbou“ – Podnikatelské subjekty mohou řešit společenské problémy, dříve než budou závažné a fin.náročné	

(S.P. Robbins, M.Coulter; Management, str.: 120)

P. F. Drucker (2002) říká, že prvotním úkolem manažera je zajistit, aby podnik plnil funkci, kvůli které byl založený, pak se teprve může zabývat otázkami společenské odpovědnosti. Podnik nemůže ignorovat svou ekonomickou výkonnost. To, že na sebe bere odpovědnost za sociální problémy musí umět ekonomicky podpořit. „Brát na sebe úkoly, k nimž nejsme kompetentní, znamená chovat se neodpovědně. Navíc je to kruté. Vyvolává to očekávání, která budou později zklamána.“ (P.F.Drucker, To nejdůležitější z Druckera, str.: 59)

Manažer by však otázky spojené se společenskou odpovědností neměl ignorovat. Společenská odpovědnost firem je trend, který má v úmyslu přeměnit orientaci firem z krátkodobých na dlouhodobé cíle. Také chce, aby se podniky snažili o dosažení ne maximálního, ale spíše optimálního zisku.

Společensky odpovědný manažer se chová tak, že bere v úvahu potřeby jak vnitřního tak vnějšího okolí a přispívá tak k neustálé k rozvoji a zlepšování stavu společnosti. Konkrétně se to projevuje tak, že zapojuje pozitivní postoje, praktiky a programy do strategie firmy. To se pak projeví přínosem výhod a zisků především nepeněžní podoby, které jsou dlouhodobě pro fungování firmy stejně důležité jako finance samy.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vytvořit profil manažera současnosti a nabídnout, jaké jsou možnosti jeho potenciálního rozvoje do budoucna.

Než jsem mohla začít tvořit profil manažera současnosti, bylo zapotřebí se nejprve zorientovat v problematice managementu vůbec. Nejprve jsme musela vymezit pojmy management a manažer. Dále vysvětlit postavení manažera v organizaci, což zahrnovalo popsat jaké existují styly řízení (autoritativní, liberální a demokratický styl), jaké zastávají manažeři funkce (sekvenční a paralelní), jaké manažeři plní role v organizaci (rozhodovací, informační, interpersonální), jaké by měl mít manažer dovednosti (technické, lidské a koncepční) a jak rozlišujeme manažerské kompetence (sociální, technické, rozlišovací).

Považovala jsem za důležité prostudovat vznik a vývoj managementu a v práci to zmínit. Myslím, že je to důležité proto, aby člověk pochopil, jakými změnami management prošel a jak tyto procesy ovlivňují současnost. Management a i samotní manažeři prošli v historii několika podstatnými etapami a každá z nich přinesla něco nového, co je posunulo blíž k efektivnímu dosahování cílů organizace.

S vývojem managementu úzce souvisí i to, jak je na tom nyní. Proto jsem se v další části práce rozhodla popsat vývoj managementu v dnešní době a nastínit co jej nejvíce ovlivňuje. Došla jsem k závěru, že na vývoj dnešního managementu má nejvíce vliv: převaha nabídky nad poptávkou; změna mentality vnímání faktorů prosperity; to že se stále víc cennějším kapitálem stávají znalosti; to že firmy podnikají v turbulentním prostředí plném nejistoty. Je proto důležité, aby firma (díky práci manažerů) vytvářela novou poptávku, měla kvalitní informační systém, orientovala se na budoucnost a snažila se o co největší rozvoj. Také aby působila solidně a důvěryhodně a dodržovala zákony a principy podnikatelské etiky.

Co však považuji za nejdůležitější je to, aby manažeři zkoušeli používat nové metody a techniky, aby se nebáli celkově zkoušet nové věci. Musíme si totiž uvědomit, že organizace v budoucnosti nemohou fungovat pomocí postupů, technik a nástrojů, které vznikly v 19. století. Svět, konkrétněji svět byznysu, se od té doby neuvěřitelně změnil.

Na základě všech těchto poznatků jsem si dovolila sestavit profil manažera současnosti. Profil jsem se rozhodla rozdělit na tři úseky:

Na pracovní profil, který vyjadřuje to, jakým způsobem manažer plní svou profesi (styl řízení, jaké vykonává funkce, jaké plní role, jaké má dovednosti a kompetence, apod.)

Na osobnostní profil, který charakterizuje to, jaký je manažer jako člověk a jaké má možnosti rozvoje. Také zmiňuji, jak jeho povaha a osobnost ovlivňují jeho pracovní výkon. V této části hovořím o řízení sebe sama (Self-Management) nebo o řízení manažerova času (Time-Managementu). Self-Management jsem také rozdělna do více oblastí. To sice na část věnující se: sebepoznání (jak například sebepoznávání realizovat, jaké existují metody), dále seberozvoji (konkrétněji stanovení rozvojových potřeb a cílů vlastního rozvoje, realizaci seberozvoje a motivací k seberozvoji) a sebehodnocení. Time-Mangement jsem zmínila proto, si myslím, že je tato sada technik pro manažery velice vhodná. Popisuji zde jak může manažer docílit toho, že svůj čas bude využívat efektivně.

A nakonec na *společenský profil*, který vyjadřuje to, jak působí vztah manažera k jeho okolí na jeho výkon profese. Zabývala jsem se otázkou vztahu k podřízeným (konkrétně toho jak si manažer může posilovat svou autoritu, jak by měl komunikovat s podřízenými, nebo jak nejvhodnějším způsobem podávat kritiku). Dále manažerskou etikou nebo společenskou odpovědností.

Ke stručnému shrnutí celkového profilu (charakteru) manažera bych použila tento výrok: „Manažer by měl rozumět lidem, diferencovaně je vnímat a takto s nimi i jednat, působit motivačně, příkladem, silou neformální autority. Manažer přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí, a to ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce a podporuje neustálý rozvoj pracovníků. Jedna z manažerských funkcí je role vůdce. To předpokládá určité charisma, sílu osobnosti. Manažer v tomto smyslu pomáhá týmu dělat svou práci, podporuje je. Musí mít smysl pro neustrannost a neustále si uvědomovat, zda tým pracuje dobře, zda by nebylo dobré udělat něco pro to, aby byl tým efektivnější, zda tým dělá nebo nedělá pokroky. Manažer by měl umět jasně vymezovat cíle, jasně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, jasně formulovat

myšlenky, měl by umět rozhodovat i ve složitých situacích. Měl by umět akceptovat pracovníky, chápat je, poskytovat jim zpětnou vazbu, umět se orientovat i v náročných problémech, tvořivě přistupovat k řešení problémů, dobře organizovat a kontrolovat, být flexibilní, pružně reagovat, neboť musí počítat s organizačními změnami a s organizačním rozvojem. Měl by umět zvládat zátěž, jednat ve shodě se svým svědomím, čestně a morálně. Měl by být kompetentní lidsky i pracovně, být pozitivní, motivující, mít silnou vůli, silnou sebekontrolu, být tolerantní Měl by mít na lidi vždycky čas, hovořit s nimi, radit, naslouchat. Jako vedoucí nemůže vystupovat jen sám za sebe. Měl by být ochoten na sobě pracovat. Měl by mít smysl pro humor. Neměl by působit uspěchaným a zmatečným dojmem. ... Manažer by si měl uvědomovat své nedostatky a měl by dělat vše pro to, aby se jich zbavil. Osobní kvality je možno vymezit v celé řadě bodů, které může manažer u sebe zhodnotit, a tam, kde cítí rezervy, postupně jedno po druhém z těchto kvalit zlepšovat.“ (M.Mikuláščík, manažerská psychologie, str. 123-124).

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit systematický, teoretický profil současného manažera. Po prozkoumání celé této problematiky bych hlavní přínos této práce viděla v tom, že jasně ukázala, jaké změny ve světě managementu a obchodu probíhají a na co se tudíž současní manažeři musí nejvíce zaměřovat a to jak při dosahování cílů organizace, tak při svém vlastním rozvoji a budování kariéry.

Seznam použité literatury a odborných pramenů

- ARMSTRONG, M.: *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995
- BADAWEY, M.: *Management as a new technology*. San Francisco: McGraw-Hill, 1993
- BENNIS, W.: *On Becoming a Leader*. New York: Addison Wesley, 2003
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008
- BĚLOHLÁVEK, KOŠTAN, ŠULEŘ: *Management*. Brno: Computer Press, 2006
- BOYER, A.; HRONOVÁ, S.; MACHKOVÁ, H.: *Stručný výkladový slovník managementu*. Praha: nakladatelství HZ, 1995
- DALE CARNEGIE TRAINING: *Jak dovést sebe i druhé k vrcholovým výkonům*. Praha: nakladatelství Beta, 2010
- DRUCKER, P.: *Výzvy managementu pro 21.století*, Praha: Management Press, 2000
- DRUCKER, P.: *To nejdůležitější z Druckera*, Praha: Management Press, 2002
- HAMEL, G.; BREEN, B.: *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press, 2008
- HOSPODÁŘOVÁ, I.: *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008
- *Individuální koučování*, [online], [cit. 18. března 2011]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.motivp.cz/produkty/individualni-koucovani>
- KAMP, D.: *Manažer 21. století*, Praha: Grada Publishing, 2000.
- KOCIÁNOVÁ, Renata : *Personální řízení*, Praha: Mowshe, 2007.
- KUBEŠ, M.& spol.: *Manažerské kompetence*. Praha : Grada Publishing, 2004
- KUČERA, Jiří: *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada Publishing, 2000
- *Manažerský slovník* [online],[cit. 13.ledna 2011]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.elseaz.cz/slovník/leadership>>
- MIKULÁŠTÍK, M.: *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007
- NELSON, B.: *1001 způsobů jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009
- O'LEARY L., BLOMGREN B.: *Collaborative Public Manager New Ideas for the Twenty-First Centur*. Gworgetown: Georgetown University Press, 2008
- ROBBINS, S.P.; COULTER, M.: *Management*, Praha: Grada Publishing, 2004
- SOUČEK, Zdeněk: *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing, 2005

- STÝBLO, J.: *Efektivní manažer*. Praha: Montanex, 1993
- ŠAJDLEROVÁ I., KONEČNÝ M.: *Základy managementu*, Ostrava: VŠB, 2007
- ŠULEŘ, O.: *Pět rolí manažera a jak je zvládnout*, Praha: Computer Press, 2006
- ŠULEŘ, O.: *Zvládáte své manažerské role?*, Praha: Computer Press, 2002
- VEBER, J. & kol.: *Management*, Praha: Management Press, 2009